

يناير - أبريل
٢٠٠٥

الإدارة

العددان الثالث والرابع
المجلدان الأربعون
والحادى والأربعون

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية



الإصلاح الإدارى ضرورة وحتمية

إدارة
المعرفة
كمدخل
للتطوير
التنظيمى



منظمات
الأعمال
فى
جمهورية
مصر العربية

ورقة عمل عن
تنمية الإحساس بالجهاز
الإدارى للدولة وتنمية
القدرة على التعامل
الحضارى مع وحداته

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلدان الأربعون والحادي والأربعون - العددان الثالث والرابع - يناير / إبريل ٢٠٠٥

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير

د. حسين رمزي كاظم

مدير التحرير
حسن عبدالسلام
سكرتير التحرير
عبدالمعطي أحمد

الإخراج الفني
طله حسين / أماتي إحسان

اقرأ
في عدد
يناير - إبريل
٢٠٠٥

- ٤ الافتتاحية
الإصلاح الإداري ضرورة وحتمية
د. حسين رمزي كاظم

● ● ●

- ٧ ورقة عمل
«تنمية الإحساس بالجهاز
الإداري للدولة وتنمية القدرة
على التعامل الحضاري مع
وحداته»

● ● ●

- ٢٠ منظمات الأعمال في جمهورية
مصر العربية
إعداد: حسن صيد السلام

● ● ●

- ٥٣ قياس الرضا عن جودة الخدمة
التعليمية في كلية الإدارة
إعداد: د. هالة طه محمد

● ● ●

- ٩٢ إدارة المعرفة كمدخل للتطوير
التنظيمي
إعداد: د. مرفت مصطفى كمال الكلاوي

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- الجمعية العربية للإدارة
- جماعة القادة الإداريين
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات
- الجمعية العربية للعلاقات العامة
- جمعية الهندسة الإدارية
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- الجمعية المصرية لإدارة الأعمال الدولية
- جمعية إدارة الأعمال العربية

الاشتراكات السنوية

تسدد الاشتراكات نقداً وبموجب
شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة
الإدارة (اتحاد جمعيات التنمية
الإدارية) على الحساب الجارى
للمجلة رقم ٢٠٥٠١١٢٣٦٨ بنك
القاهرة ١٩ شارع عدلى

داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيهاً شاملة مصروفات البريد لتسعة واحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولاراً سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد

الواحد شاملة مصروفات البريد

لجنة تحكيم المجلة

• الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم
رئيس جامعة المنوفية السابق

• الأستاذ الدكتور / بكرى عطية
عيد كلية التجارة -
جامعة الأزهر السابق

• الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي
عيد كلية التجارة السابق
جامعة الزقازيق

• الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت
رئيس جامعة الزقازيق السابق

• الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد
عيد كلية التجارة -
جامعة عين شمس السابق

قواعد النشر

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها. إذا توافرت فيها الشروط التالية:
• أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من أجلها.

• تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثاً ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المشيدة فذكر القارئ.
• تلتزم هذه الموضوعات بالتهج العلمي في البحث والإستناد الموضوعي، وتصاغ في لغة عربية سليمة.

• تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون بإعداد قيمة الرسوم المستعقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة.

• تعبر البحوث والدراسات عن رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصياً.

• كل ما ينشر أو يقبل للنشر في المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.

• تنشر الموضوعات في المجلة في الموعد الذي تحدده إدارة المجلة وفقاً لما تحدده خطة التحرير، والتي تحدد على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق في قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التي لا يتم نشرها.

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقاً للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة

الإصلاح

الاقتصادية

الإدارى

ضرورة

وحتمية



د. حسين رمزى كاظم

يقوم الجهاز الإدارى للدولة بتخطيط وإدارة الموارد القومية، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والدينية وغيرها للمواطنين، وتدعيم البنية الأساسية من مرافق وطرق وكهرباء، وتنمية الاقتصاد القومى فى شتى مجالاته الزراعية والصناعية والتجارية والمالية، فضلاً عن المهام التى تتصل بأعمال السيادة التى تمارسها الدولة وتتمثل فى شئون الأمن والدفاع والعدالة والشئون الخارجية والعلاقات الدولية.

ويعتبر الجهاز الإدارى للدولة تجسيدا للإدارة العامة وأداة لتنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هذه العوامل ونتيجة للتفاعل المستمر بينها، وتستهدف إحداث تغيير شامل فى مختلف هذه المجالات بشكل متوازن ومنسق ومتكامل بهدف تحقيق رفاهية المواطنين وعلاج مشكلاتهم

والتنمية بمفهومها الشامل هى عملية متشابكة ومتكاملة تتفاعل فيها عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وإدارية، ومن ثم فهي تمثل حصيلة المتغيرات التى تطرأ على

وإشباع حاجاتهم .

وإذا كان هذا هو مفهوم التنمية، فإن إدارة التنمية تعنى تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل تحقيق أهداف الخطة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.. ولذا فإن إدارة التنمية تتميز بأنها تملك القدرة على بلورة تطلعات المجتمع وصياغتها فى خطط وبرامج، كما تملك القدرة على تنفيذها بكفاءة عالية.

والجهاز الإدارى باعتباره تجسيدا للإدارة العامة فى مصر ومسئولا عن إدارة التنمية مرت بعدة أطوار عكست الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقد أدت هذه الظروف إلى امتداد أنشطة هذا الجهاز إلى جميع المناطق الجغرافية لتطبيقا لنظام الإدارة المحلية بل إلى المواطن فى شتى أموره الحياتية.

ولقد أدت هذه التطورات وما صاحبها من زيادة تدخل الدولة فى مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية إلى زيادة أعباء الجهاز الإدارى للدولة والتوسع فى وظائفه وما يترتب على ذلك من الزيادة المطردة فى حجم وحداته الإدارية وتعدد أشكالها ونظمها والعدد الهائل من العاملين الذين يضمهم هذا الجهاز وما تتحمله الدولة من اعتمادات مالية تمثل أجورهم، ولارباب أنه كلما تشعبت مهام الجهاز الحكومى وتعددت اهتماماته وتضخمت أدواته الوظيفية كلما زادت مشكلاته وتنوعت وتضاعفت بالتالى مطالب المواطنين المتعاملين مع الجهاز الإدارى والعاملين به فى

العمل على تطوير هذا الجهاز وتحسين أداؤه ومضاعفة قدراته على الاستجابة لمصالحات وآمال المواطنين كل ذلك جعل من قضية التطوير الإدارى عملية حتمية وضرورية ولا تقل أهمية عن التطوير والإصلاح الاقتصادى والسياسى.

وقضية التطوير الإدارى ليست وليدة الساعة وإنما كانت مجالا لجهود متواصلة ومتتابعة على مدى العقود الأربعة الماضية وتعددت وتنوعت مداخلها وأساليبها ونشير فى إيجاز إلى أهم هذه المحاولات:

(١) تقرير الخبير الإنجليزى (سنكر) الذى استقدمته الحكومة المصرية سنة ١٩٥٠ وأسفرت توصياته عن إنشاء ديوان الموظفين كأول جهاز للخدمة المدنية وصدر القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ كأول تنظيم رسمى لشئون التوظيف فى مصر.

(٢) فى سنة ١٩٥٨ وضع ديوان الموظفين خطة لتنظيم الأداة الحكومية وتبسيط الإجراءات، وكان من أهم أهدافها تحسين وسائل العمل الحكومى وتنظيم طرق إنجازه وملاءمة التنظيم الإدارى لظروف العمل.

(٣) فى سنة ١٩٦١ تم تشكيل لجنة تنظيم الأداة الحكومية وتكونت من بعض الخبراء المصريين والأجانب من بينهم خبيران أمريكيان (جوليك ومواليك) وخبير باكستانى، وتقدم هؤلاء الخبراء بتوصيات فى مجالات إدارة الأفراد والرقابة وتشكيل المؤسسات والهيئات العامة والتنظيم الإدارى وتبسيط



الإصلاح الإداري ضرورة وحتمية

التنمية الحقيقية وتعظيم نتائجها كما تم الاتجاه إلى تطوير الخدمات بمكوناتها والآليات التي تساعد على تقديمها في سهولة ويسر من خلال منظومة تم إعدادها لحصر وتوصيف كافة الخدمات المتصلة بجموع المواطنين.

وفي المرحلة الحالية تتواصل الجهود ما بين وزارة التنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بوضع سياسة متكاملة للنهوض بالجهاز الإداري للدولة وباستخدام آليات تتفق مع التطور التكنولوجي ولغة العصر حيث تركز وزارة التنمية الإدارية على تعميم ميكنة كافة الخدمات الحكومية وإدخال التكنولوجيا الحديثة في مسارات العمل الحكومي مع رسم سياسة عامة للإصلاح الإداري بينما يتولى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إعادة الهيكلة الشاملة للجهاز الإداري للدولة للوصول إلى الهيكل الفاعل الذي يصبح قادراً على أداء دوره المطلوب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى تحمل الجهاز المركزي لهماوم ومشاكله ٥ مليون موظف وعامل على مستوى الدولة.

الآمال تتجدد وكلما نظرنا إلى الأمام نتعاطف المطالب والأعباء الملقة على عاتق الجهاز الإداري للدولة ونحن على ثقة بأن هذا الجهاز قادر على الأداء والتطوير وملاحقة العصر ونحن مقبلون على فترة جديدة من الممارسة السياسية تدعمها روح الديمقراطية والمصارحة التي نعيشها وأرست قواعدها القيادة السياسية.

ولعل المنظمات الأهلية بشكلها الجديد يتعين عليها أن تؤدي دورها كمساندة لهذا البرنامج الإصلاحى الكبير.

والله الموفق .

الإجراءات والعمل على تحسين العلاقات بين الهيئات والجمهور وضرورة إنشاء جهاز خاص للتنظيم والإصلاح الإداري وكلية لتأهيل كبار الموظفين.

٤) في مارس ١٩٦٣ تم تشكيل لجنة لدراسة التنظيم الأعلى للدولة لتحديد الاختصاصات العامة لكافة أجهزة الدولة الرئيسية والعمل على إزالة تكرار الاختصاصات الموجودة بين الوحدات المختلفة وكان من نتائج هذه الدراسات إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في سنة ١٩٦٤. ٥) في مارس ١٩٦٦ تكونت لجنة للإصلاح الإداري بهدف رسم خطة لتطوير الجهاز الإداري للدولة ورفع مستوى الأداء الحكومي.

٦) في سنة ١٩٧٠ أنشئ مجلس التنمية الإدارية بهدف بحث وتحليل الأسس العلمية للتنمية الإدارية بكافة أبعادها واقتراح الأساليب الفعالة والبرامج الزمنية اللازمة للتنمية الإدارية في مختلف أجهزة الدولة.

٧) في سنة ١٩٧٧ شكلت لجنة للثورة الإدارية من بعض الوزراء وكان تركيز اللجنة منصبا على الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل.

٨) في سنة ١٩٨٤ تم إعداد وتنفيذ برنامج تطوير مواقع الخدمات الحكومية ذات الصلة بالجمهور.

وبداية من عام ١٩٩٧ أخذت التنمية الإدارية بعداً جديداً تم التركيز من خلاله على المنصر البشرى باعتباره الأداة الأساسية في إحداث

تسمية الإحسان بالجهاز الإداري الدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضري مع وحداته

ورقة عمل

الفصل الأول

- مفهوم الخدمة الحكومية - الهدف منها - معايير
- جودة الخدمة - ميكنة الخدمة.
- تهئية البيئة الأدائية لوحدات الجهاز الإداري
- للقيام بدورها في ظل المتغيرات المعاصرة.

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الخدمة الحكومية اذ يرى البعض إنها الحاجات التي تقوم الدولة بإشباعها وغالبا ما ينصب ذلك على الخدمات ذات المنفعة الجماعية كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن أوجه النشاط غير الملموس التي تهدف أساسا إلى إشباع احتياجات ورغبات المواطنين مثل خدمات التعليم، النقل، الصحة، والخدمات الترفيهية والخدمات الخاصة... الخ.

مفهوم
الخدمة
الحكومية

ورقة عمل

وتختلف معايير الجودة في السلة منها في الخدمة كما يلي:

معايير الجودة في السلة تتمثل فيما يلي:

إشباع حاجات أو رغبات قطاع مستهدف من العملاء حيث المكونات والحجم والشكل واللون والأداء الوظيفي.

- الارتقاء لمستوى المعايير والمواصفات المحددة من قبل إدارة العمليات بالمنظمة أو أجهزة خارجية مثل الهيئة العامة للتوحيد القياسي.

- توفير أمن وسلامة المستهلك.

- تماثل وحدات الناتج (السلة).

معايير الجودة في الخدمة وتتمثل فيما يلي:

- إشباع حاجات أو رغبات قطاع مستهدف من العملاء.

- تبسيط الإجراءات.

- قصر الإجراءات.

- قصر فترة تقديم الخدمة (مصرفية/ بريدية/ علاجية... الخ).

نمط ومستوى تعامل طيب مع العملاء.

- الارتقاء لمستوى المعايير والمواصفات المحددة من قبل المنظمة أو أجهزة خارجية مثل الوزارة/ النقابة المهنية/ منظمات دولية.

والاختلاف الأساسي بينهما أنه يمكن تدارك انحرافات الجودة في مجال إنتاج السلع بإعادتها للأقسام الإنتاجية لضبطها، أو بيعها بسعر منخفض، ولا يمكن تدارك الخطأ في تقديم الخدمة كما هو الحال في الخدمات العلاجية أو النقل الجوي... الخ.

وهناك أبعاد أساسية لجودة الخدمة نذكر أهمها فيما يلي:

◆ فهم العميل والتعرف على مطالبه بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام.

◆ الاتصال الجيد بالعملاء والإبصارات إليهم.

◆ الاستجابة لحاجة العملاء في تقديم خدمة فورية.

◆ تحقيق الاستمرارية في جودة المنتج (سلة/ خدمة)

تحسين الأداء.

كما إنها عبارة عن نشاط تضطلع الدولة بالقيام به بهدف تحقيق منفعة عامة وإن حققت عائدا فإنه لا يكون على قاعدة القانون التجاري أو الخاص بل على قاعدة النفع العام فهي الخدمة التي تقوم بها السلطات العامة وتقدمها للجمهور بطريقة منتظمة إرضاء لحاجات عامة أو هي نشاط مستمر ينظم ويشجع حاجة عامة من شأنه التأثير في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تقع على مسؤولية الدولة وهي الخدمات المرتبطة بالحفاظ على كيان المجتمع وحماية أمنه كخدمات الدفاع والأمن والعدل.

هدف الخدمة الحكومية:

تهدف الخدمة الحكومية إلى إشباع حاجات الجمهور وتقديم الخدمات الأساسية التي تحقق للمواطن الرضا ولا شك أن رضا الجمهور أصبح عاملا أساسيا في الحكم على أداء المنظمات الحكومية وما يميننا هنا هو تقديم الخدمة للجمهور بجودة عالية ويتكلفة مناسبة وتوقيت مناسب.

وهذا يعني بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته والتركيز على الأسباب التي تؤدي إلى جودة الخدمة والتحسين المستمر في أداء المنظمة هو أساس إدارة الجودة الشاملة.

معايير جودة الخدمة:

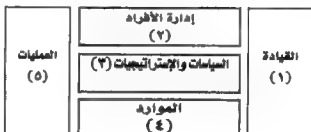
مقياس الفعالية والكفاءة في المنظمات الحكومية (قطاع الخدمات) أساسه جودة الخدمة المقدمة للعميل وهذا يعني بالضرورة التركيز على العميل وفهم احتياجاته وتلبية تلك الاحتياجات والذي لا يشدر بالرضا إلا في حالة حصوله على الخدمة بالشكل الذي يتوقعه من حيث جودتها وسرعة تلبيةها والطريقة التي تقدم بها والحقيقة التي يجب أن نركز عليها أن الذي يستطيع تحقيق هدف إرضاء العميل الخارجي (متمثل في الخدمة) هو العميل الداخلي (مقدم الخدمة) أي الموظف الذي يتعامل مع هؤلاء العملاء.

وتمثل جودة الخدمة اعتبارا هاما من وجهة نظر كل من الجمهور والمنظمة.

حيث إن ذلك يعطى دليلاً قاطعاً على مدى جودة الخدمة والتعيين المستمر في أداء المنظمة وهذا هو أساس إدارة الجودة الشاملة..

وهناك معايير أساسية لجودة إدارة الخدمة تقدم هذه المعايير رؤية عامة لإدارة الأعمال بكفاءة واقتدار وقيادة أي منظمة نحو التميز وكل معيار من هذه المعايير مقسم إلى عدة أجزاء وكل جزء يختص بنقطة محورية خاصة كما هو موضح بالشكل التالي.

مخرجات تحقيق رغبات الأفراد
(٦)
إرضاء العملاء
(٧)
التأثير في المجتمع
(٨)
النتائج المرجوة
(٩)



♦ المصداقية والأمانة التي يتعلق بها مقدم الخدمة.
♦ المهارة والقدرة على أداء الخدمة بصورة دقيقة.
♦ المظهر المناسب للمكاتب والتجهيزات والأفراد
ووسائل الاتصال.

وان مبدأ إرضاء العميل يجب تطبيقه على العملاء داخل العمل (الموظفين) أيضاً ذلك إذا أرادت المنظمة إرضاء عملائها الخارجيين وأخيراً فإنه يجب على المنظمة ان تقيس دائماً مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين

١- القيادة:

ونعني بها سلوك القادة وكيفية إدارتهم للمنشأة ووسائل الاتصال داخل المنشأة ولاشك أن القادة هم الأساس الأول لجودة أي عمل.

٢- إدارة الأفراد:

كيف تتم إدارة جميع العاملين وكيف يتم إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد والمقصود بذلك مستوى ودرجة رضاه الأفراد عن العمل، وحكمهم على الإبداع والابتكار من أجل الارتقاء بالعمل.

٣- السياسات والاستراتيجيات:

والمقصود بها قيم المنشأة والاتجاه الاستراتيجي لها وكيفية بناء السياسة العامة للمنشأة وتأثيرها على المجتمع.

٤- الموارد:

استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل والحفاظ عليها

٥- إرضاء العميل

ولاشك أن هدف إرضاء العميل من أهم الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمات الحكومية الى تحقيقها والوصول إليها.

٦- التأثير في المجتمع

ونعني بها أن المنظمات التي تقدم خدمات حكومية يجب ان تراعى البعد الاجتماعي وأن تراعى مدى ما تقدمه للمجتمع بما يشمل مفاهيم تجاه الحياة في المجتمع وكذا الحفاظ على البيئة.

٧- النتائج المرجوة:

مدى ما تحققة المنظمة من إنجازات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المنظم والمخطط للعمل، وهو نجاح المنظمة الدائم والمستمر في تحقيق المكاسب المادية والأهداف الأخرى المرجوة وتحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات جميع الأفراد داخل المنظمة شاملة المكافآت المالية والعينية.

ويمكن تلخيص ماسبق فيها يلي

إرضاء العملاء وتلبية رغبات الأفراد، والتأثير في

للتعريفات الجبركية والجات أن تسمو بتقديمها للخدمات التي تقدمها وأن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تستطيع مواجهة المتغيرات والتحديات وتحقيق ميزتها التنافسية في أسواق تجارة الخدمات.

ومن أهم المتطلبات لذلك هي الجودة أو جودة تقديم الخدمة والتي يجب أن تقدمها وفق معايير ومواصفات عالمية وأن تكون خاضعة للتصميم والتطوير بشكل مستمر. كما وأن يكون لها حد أدنى من الضمان لجودة المنتج أو الخدمة أن يتيح لها مواجهة المنافسة في إطار جودة أداء عالية وأن تكون بأقل تكلفة في وقت هاسي بالاستخدام الأمثل للموارد.

وعلى هذا الأساس أصبحت تهيئة البيئة الادائية في الجهاز الحكومي لاستيعاب الأليات مطلباً قومياً تتضاه من أجله كل الجهود والتي تسعى الى النهوض بتقديم الخدمات في الجهاز الحكومي وهي تعتمد على العناصر التالية:

تنمية قطاع التقنية التكنولوجية والادوات المساعدة:

ويعنى ذلك اهتمام المنظمات الحكومية بملاحقة التطورات التكنولوجية ويستلزم ذلك وضع خطة قومية للبحث العلمي وإقرارها وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها ومتابعة نتائجها وتصويب مسارها، ويحتاج ذلك إلى تبنى الثورة التكنولوجية والإدارية وكذلك لابد من تدعيم برامج استخدام الأساليب العلمية في التحليل واتخاذ القرارات وتنمية استخدام الأدوات المساعدة ووسائل الاتصال المتبادل.

التقاء وتأهيل البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في منظومة العمل في مختلف المجالات وتكون عملية انتقاؤه وتأهيله من أهم محاور البناء الجديد في الجهاز الاداري للدولة فلا بد من أن يكون الأفراد العاملون في المنظمات على درجة عالية من الكفاءة وذوى مهارات عالية ويكونوا قادرين على إنجاز مسيرة التطور والتنمية.

ولذلك يجب المضى قدماً لتحقيق مايلي:

المجتمع يتم تحقيقهم من خلال القيادة الرشيدة التي تنتهج السياسات والاستراتيجيات وتدير الأفراد والموارد والعمليات للوصول الى التميز في العمل وتحقيق العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

ميكنة الخدمات الحكومية:

إن الإدارة الحكومية يمكنها أن تفيد من الكفاءات والخدمات المصنعة المتولدة من ميكنة الخدمة وسوف تقود الدولة الى خلق عمليات لائورية في سبيل الحد من البيروقراطية، فيمكنها تقديم خدمات جديدة دون الحاجة للتعامل مع الأساليب الورقية المعقدة.

ويمكن للإدارة الحكومية أن تتخذ خمس خطوات رئيسية للمساعدة في جعل عصر الميكنة واقفاً في بلدها وتتعلق الخطواتان الأوليان بتحسين الخدمات الحكومية، أما الخطوات الثلاث الأخيرة فتتعلق ببنية أساسية تكفل لها أن تناهض في عصر الميكنة:-

١- إدخال استخدام الموظفين الحكوميين للبريد الالكتروني وإنشاء طرق الحفظ الورقية للملفات، والتأكد من أن كافة المعلومات الجاري الاشتراك فيها داخل الإدارة الحكومية رقمية (ميكنة).

٢- ربط الخدمات الحكومية بشبكة من خلال أجهزة يمنية مصممة من أجل المستخدم، ونشر كل شيء على الإنترنت.

٣- اجتذاب استثمارات الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا وتشجيع التجارة الإلكترونية.

٤- تحرير الاتصالات السلكية واللاسلكية والتشجيع على توظيف استثمارات كبيرة في البنية الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية.

٥- الالتقاء بمهارات المواطنين من طريق استخدام التكنولوجيا كجزء من نظم التعليم والتدريب على كافة المستويات.

تهيئة البيئة الادائية لوحدات الجهاز الاداري للقيام بدورها في ظل المتغيرات المعاصرة .

تسمى كافة المنظمات الحكومية في ظل الانشاقية العامة

أ. وضع أسس ومعايير لاختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة العلمية وأصحاب المهارات الفنية المتميزة.

ب. ضرورة التركيز على زيادة مقدرة العنصر البشرى على استيعاب التكنولوجيا والمعارف المتطورة وتطبيقها ويتحقق ذلك بضرورة رفع مستوى الخدمات بكافة أشكالها عن طريق إعداد الإنسان المصرى فى كافة المراحل الدراسية.

ج. ضرورة إجراء تغيير فى العملية الإدارية والأنماط القيادية والسلوكية.

مرونة التشريعات والقوانين الحاكمة لتقديم الخدمات

إعادة النظر فى التشريعات والقوانين الحاكمة واللوائح والإجراءات المتبعة وإزالة ما بينها من تضارب وإزدواجية وذلك بقصد إجراء إصلاح تشريعى يهد من البيروقراطية التى تتوق وتحد من تقديم الخدمات الحكومية بكفاءة عالية وتمتعا من تحقيق أهدافها وتففيذ سياساتها.

التطوير التنظيمي:

إجراء بدائل لهيكل الهرمية الحالية تساعد على إنجاز المشروعات وعلى تبادل المعلومات وتصميم اللامركزية فى الوحدات الحكومية فيجب على الإدارة المعاصرة الأخذ بالتوجهات التنظيمية التالية:-

أ- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.

ب- تنمية العمل الجماعى والأخذ بفرق العمل المتكاملة.

ج- توزيع المسئوليات والصلاحيات مع المستوى المعرفى للأفراد.

د- الأخذ بالأنشطة ذات الميزة التنافسية للمنظمة.

هـ- الاهتمام والناية وتنمية القيادة الإدارية المساعدة على التغيير وذلك لمساندة العاملين ذوي المعرفة ومشاركهم فى تحمل المسئولية واتخاذ القرارات.

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته؛

وهو ما سوف نتناوله بالتفصيل فى ورقتنا موضوع الدراسة.

الفصل الثانى

مسئولية من وواجباتهم تجاه المتلقى.

الجهاز الإدارى.

القيادات الواحدة والمحفزة.

وسائل الإعلام.

أعضاء مجلسى الشعب والشورى ووزاراتى التربية

والتعليم والتعليم العالى.

الأحزاب. النقابات. الجمعيات الأهلية.

وسائل أخرى (الأسرة، دور العبادة).

دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تطوير

الخدمة الحكومية وتنمية الإحساس بوحدة

الجهاز الإدارى.

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية

القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته. أهميته

والهدف منه.

مطلب قومى.

شعور متبادل بين كافة الأطراف صاملين

ومتعاملين.

من المتلقى.

الموظف مؤدى الخدمة.

المبيل متلقى الخدمة.

المتعاملون مع الجهاز الإدارى.

شعور عام لكافة أفراد الشعب.

خلال إدراك أهمية الدور الحيوى والمسورى الذى يقوم به الجهاز الإدارى وتؤديه وحداته فى رفاهية حياة المواطنين إذا استقام ونجح أو شقاؤهم إذا تشر وفشل فى أداء دوره وواجباته.

وكما يقال نجاح الجهاز الإدارى فى مدى استجابته

تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته: أهميته والهدف منه:

تنبع أهمية تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته من

ولا نقل أهمية التنمية في مستقبل الشعوب عن تلك المواقف السالف ذكرها، إذا ما نظرنا إلى ما تحقّقه لها من نماء وازدهار، ورعاية للوطن كلما مضينا بها قدما، أو تظلف وجهل وانكسار إذا أوقفنا عجلتها ولم نعهد لها طريقها.

والجهاز الإداري في الدولة هو شريان التنمية وعقلها ونجاحه في أداء أدواره المنوط بها يهدد الطريق لها وصولا إلى الأهداف المرجوة والرغاية المنشودة.

ومن هنا نجد أن تنمية الإحساس بالجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته يهدد مطلبها قويا، تتضافر من أجله كل الجهود المخصصة من أبناء هذا الوطن.. أكبرهم وأصغرهم.. أطعمهم وأهلهم علما.. وأقصاهم وأدناهم.. عاملين فيه ومتعاملين معه.

ومما لاشك فيه أن القدرة على مواجهة التحديات ويولوج الأهداف والطموحات تستمد طاقتها وقوة اندفاعها من خلال ارتباط وتماسك أبناء هذا الوطن فيما تتحدد ويتفق عليه رؤيتهم وأرادتهم وتعاونهم في إنجازها، مهما بلغت الصعاب والمعوقات.. والتي لن تبقى طالما انمعدت إرادتهم على بذل الجهد والعرق.

وتتفاوت الجهود وتباین ولكن اتحادها يصبح مثل الأحجار نبني بها ونملو.. وتحتاج مصرنا الحبيبة إلى كل الجهود من أبنائها حتى يكون أقطا هو أعظمها وهو «التعامل الحضاري مع وحدات الجهاز الإداري».

شعور متبادل بين كافة الأطراف:

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليعمر الأرض، وقد شاء الله جلّت قدرته أن يتألف الناس ويتعاونوا في عمارة الأرض، فوهب ملكة العمل وقدراته ومقدراته موزعة على الناس أجمعين، فنجد منهم الزارع والصانع، والطبيب والعامل، والموظف، إلخ.. ولم نجد في الحياة ولن نجد من يستطيع أن يقوم بأعباء الحياة بنفسه لنفسه دون مساعدة الآخرين.

وعلى سبيل المثال.. فالإنسان الذي يمتحن التدريس

لاحتياجات المواطنين وطموحاتهم في تنظيم حياتهم، فإن هذا النجاح لا يتم إلا بمدخلات من أهمها تجاوب واستجابة المواطنين مع هذا الصرح في تعامل دائم تنصهر فيه المدخلات مع أدوات التحفيز في بيئة ملائمة وأعدة لتصنيع هي النهاية مخرجات تنسج للجميع.

ومن هنا يأتي إدراك المواطن كل في موقعه بأهمية الجهاز الإداري له وللاّخرين أمر بالغ الأهمية على المستوى القومي بما يحققه له من منافع وطموحات لا يستطيع صنعها بمفرده.. إلا من خلال الجهاز الإداري الذي يحتوى الجميع لخدمتهم من خلالهم.

ومما سبق تنضج أهمية تفعيل تنمية الإحساس بالجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته، وجعلها عملية مستمرة دائمة حتى تتأصل في وجدان الشعب بكل فئاته، وحتى يأتي هذا التفعيل بتنمية الإحساس وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته بالهدف منه هي تنظيم الاستفادة بمفرجات الجهاز الإداري من خلال تلبية احتياجات المواطن وطموحاته في الوقت المناسب وبكثافة مناسبة ليعزز الرضا لديه وللاّخرين عن أداء الجهاز الإداري، ولنعمكس هذا الشعور بالرضا عن نهاية الأمر لدى المواطن إلى تعاؤه وتناغمه مع البيئة المحيطة به، ولتشكل مع غيرها دائرة متناغمة تنسج لتشمل الجميع وصولا إلى دولة الرفاهية المنشودة.

مطلب قومي:

اجتازت مصر كثيرا من المواقف العصيبة بفضل توحيد شعبها وإيمان قادتها من أبنائها بحقوق ومنهم في الحرية والعدل والتنمية.

فقد توحيد أبناء هذه الأمة على قلب رجل واحد في عزيمة صلبة على مدى تاريخها المعاصر في استرداد حريتهم واستقلالهم وقتانهم وبناء سدهم المالي، وإعلاء علمهم ومامتهم فوق ترابهم الوطني بعد الأخذ بثأرهم في أكتوبر سنة ١٩٧٣.

يجد من يعالجه ويصف له الدواء ويصنع له الخبز والرداء.. وكذلك من يبني له البيت ودور العبادة ويوفر له العدالة والأمن والرعاية.. وإلى ما شاء الله على الإنسان ويسره.

ومن هنا نجد أن مبدأ تبادل وتداول المنافع أصبح واقعاً حياتياً، واتسعت دائرته لتشمل الجميع. والماملون هم أيضاً متعاملون، وما الجهاز الإداري إلا منظومة إدارية تقوم بمعرفة وتقنين وتنظيم وتقديم هذه المنافع إلى طالبيها بشكل منظم وميسر في الوقت والمكان المناسبين وبتكلفة عادلة.

ومما سبق يتضح أن الجهاز الإداري في الدولة يتعامل مع كافة المواطنين حتى هؤلاء الذين يعملون فيه. فلا يوجد مثلاً من لا يطلب خدمات مباشرة مثل «شهادة الميلاد أو الرقم القومي أو لا يتلقى خدمات غير مباشرة مثل الأمن والصحة والتعليم ومياه الشرب.. والإعلام.. إلخ ويتندى الجهاز الإداري في تعامله أيضاً المواطنين ليشمل معهم الزائرين من الأجانب والمقيمين منهم بفرض العمل والاستثمار أو السياحة والعلاج والدراسة.

ومن هنا تتوحد مصالح المواطنين على الرغم من تباينها في نظرهم إلى الجهاز الإداري للدولة باعتباره الكيان القادر على تلبية وتحقيق وتطوير الخدمات والأنوار التي يؤديها، وصولاً إلى تحقيق تلك المصالح أيًا كانت صورها أو أشكالها مثل مرئيات وحوافز ووضع وظيفي مناسب ومرضى للماملين فيه، أو تأدية الخدمات وتلبية الاحتياجات للمعاملين العاضدة منها والمستقبلية وتطوير طرق تقديمها وتحسينها لينعكس كل ذلك في مستوى رضا مناسب للماملين والمعاملين على حد سواء.

وعلى ذلك يفترض أن الإحساس بأهمية الجهاز الإداري يتساوى أو يتوازى على أقل تقدير بين جميع الأطراف العاملة فيه والمتعاملة معه.

وتتمة هذا الضمور لدى كل الأطراف، والحفاظ على

هذا التوازن بينهما، يولد معه تحسبنا مستعرا في مستوى الخدمات وتطويرا لها وبتتمة للمجتمع إلى أفاق رحية، واختلال هذا التوازن وفقد الثقة بين تلك الأطراف يولد معه الهيروقرراطية والفساد ويصبح التخلف هو النتيجة الطبيعية لهما.

من المتلقى؛

الموظف والعامل (مؤدى الخدمة).

أن أساس قبول المرؤوسين للسلطة: يتضمن ثلاثة جوانب:

الجانب الأخلاقي: ونعني به السلطة الأخلاقية في التنظيم الإداري، فالمرؤوسون إنما يقدمون على طاعة رؤسائهم وقبول سلطتهم كونهم يستثمرون بأنهم قبلوا ذلك الوضع عن رضى واقتناع ذاتي، وأنه يتفق وما يجب أن يكون عليه سلوكهم وهذا الإحساس يتواجد في ذهن الفرد من يوم أن ينضم إلى التنظيم الإداري وقد أصبح عضوا فيه.

الجانب القانوني: وتعني به فكرة الضمور الإداري أو التنمية الرئاسية في الوظيفة العامة. والتي تقضى بأن يكون للرئيس الإداري الحق في إصدار الأوامر لمن يليه من المرؤوسين وبشأن ذلك واجب المرؤوسين في إطاعة هذه الأوامر وتنفيذها بالصورة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الجانب النفسى: ونعني به ديمقراطية الإدارة فقد ثبت من التطبيقات العملية في الإدارة العامة أن الأوامر والتعليمات لا تنفذ بالضغط والقسر والإرهاب التي تستمد من السلطة الرسمية التي يتمتع بها الرئيس الإداري لكنها تنفذ بالروح والفاعلية فيما لو توافر للماملين الحماس والرغبة والتعاون الاختباري لتنفيذها، ولن يتحقق ذلك إلا بعد أخذ رأى المرؤوسين ووضع وجهات نظرهم وملاحظاتهم موضع الاعتبار في الموضوعات المطروحة قبل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر النهائية بشأنها لذا فإن المشاركة الديمقراطية تضمن ارتباط المرؤوسين ومساهماتهم وبصفة خاصة

تتمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتتمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته

. تحديد ومعرفة العميل أو الذي يجب أن يتلقى الخدمة من المنظمة الحكومية.
- إجراء الاستقصاء للملاءم لتحديد نوع وجود الخدمات التي يريدونها ومعرفة مستوى رضائهم عن الخدمات الموجودة.
- وضع معايير الخدمة وقياس نتائجها.

- مقارنة معايير خدمة العملاء بالمنظمة بأفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
- تزويد العملاء بالاختيارات في كل من مصادر الخدمات ووسائل تقديم الخدمة.
- تسهيل عملية الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوى.
- تضع المنظمة الحكومية الوسائل اللازمة لبحث شكاوى العملاء.

ولعل العديد من الدول سواء المتقدمة أو النامية أصبحت تتخذ من العناية بالعملاء وإشراكهم في الرأي حول نوعية الخدمات ووسائل تقديمها والأوقات المناسبة لذلك كمنهجية لتعزيز المشاركة لذوي المصالح والمتأثرين بالخدمات التي تؤديها تلك الأجهزة وبطبيعة الحال ينصب على تعامل الإدارة الحكومية مع المواطنين في المحليات من خلال مشاركة الممثلين لتلك القطاعات المختلفة ومن خلال لا مركزية تقديم الخدمات والاعتماد عليها في المساهمة برسم السياسات وكذلك من خلال تشكيل اللجان المشتركة والتي تتضمن ممثلين من القطاعات الحكومية والقطاع الخاص وقطاع المجتمعات المدنية. ويمكن القول أن ميزة المشاركة تعتبر الأساس للشرعية في الأنظمة الديمقراطية بشكل عام، وهذا يستلزم أيضاً أن إجراءات وعملية اتخاذ القرار تتسم بالشفافية وتوفر المعلومات للمشاركين وللمهتمين بشكل عام ليستسنى للمواطن أن يقوم بدور المساهلة للمؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات مثلاً يتسنى للمواطن تقييم مدى استجابة المؤسسات المختلفة

المسؤولين منهم عن النتائج . في تنفيذ الأوامر فاعلية وحساس شديد لشعورهم إنهم قد شاركوا في إصدارها وفي ذلك إرضاء لرغباتهم السيكولوجية وتأكيدهم لذاتهم وأهميتهم في المرفق الذي يعملون فيه وبهذا الأسلوب يؤكد الرئيس الإداري بأنه لا يعتمد على قوته المستمدة من السلطة الرسمية وإنما على التأثير التوجيهي في المرفوسين بحفهم وتشجيعهم للاستجابة للتوجيهات عن طريق التشاور معهم بشأن خطة العمل وسياساته وشرح أسباب ما يتم من أوامر وتصرفات. هذا بالإضافة إلى أن أهمية تحقيق قدر هائل من المرونة بكل أرجاء المنظمة يكفل التقريب بين الطوائف والمستويات القائمة في مجتمع المنظمة حيث يتبادل وجهات النظر ، يفهم الأفراد سياسات الإدارة وخطتها وما تزعم إدخاله من تغييرات وتعديلات وتقم الإدارة أولاً بأول ما يدور في ذهن الماملين.

العميل ومتلقى الخدمة

إن مشاركة المواطن أو العميل في رسم السياسة العامة للأجهزة الحكومية التي تقوم بأداء خدمة أمر ضروري في الإدارة الحكومية الحديثة فإن معرفة ما يريده العميل من احتياجات ورغبات ونوعية في تقديم الخدمات يصبح أساساً في تطوير العمل في هذه المنظمات كما يساعد على تتمية إحساس المواطن بالجهاز الإداري للدولة ويتمى القدرة على التعامل حضارياً مع الوحدات الحكومية وهناك عدة معايير وردت ببرنامج تطوير الإدارة الحكومية الأمريكية في عصر الرئيس الأمريكي السابق (كلينتون) تركز على مشاركة العميل وأخذ رأيه في الجهاز الحكومي نذكر منها ما يلي للاستفادة به في منظماتنا الحكومية:

لمتطلباته التي من شأنها أن تحسن من مستوى المعيشة للمواطنين وتعمل على تنمية قدراتهم ومعارفهم للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا.

التعاملون مع الجهاز الإداري:

يحتاج الجهاز الإداري إلى الاستعانة بخدمات بعض الأفراد لتوفير المقومات اللازمة للأنشطة والأدوار التي يقوم بها، مثل أعمال البناء والصيانة وتوريد الأجهزة المكتبية والتكنولوجية. ووسائل نقل، وتجهيزات علمية وطبية. وتوريد معدات ومواد غذائية إلخ. وهؤلاء الأفراد يتخذون كيانات مختلفة مثل المقاولون، الشركات، الموردين والمصانع.. إلخ.

ويعرّض الجهاز الإداري على توفير احتياجاته المختلفة بالشروط والمواصفات التي تقاسبها أو المعمول بها. وأيا كانت الأسباب التي دعت الجهاز الإداري إلى الاستفادة بخدمات هؤلاء المتعاملين إلا أنه قد نشأت علاقة تبادلية تنمعية بين الجهاز الإداري وهؤلاء المتعاملين معه من داخل أو خارج الوطن.

ومن هنا كانت أهمية تلقى هذه الفئة لتنمية الإحساس بالجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته، وعلى اعتبار أنها تؤدي دورا مهما يساهم في نجاح الجهاز الإداري في أداء أدواره. ونورد فيما يلي الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بهؤلاء المتعاملين.

١ - تدعيم إحساس هؤلاء المتعاملين في أنهم يؤدون خدمات جليلة للوطن يشرفهم إسنادها لهم والفوز بها، ولا تنسى مصر أدوار أبنائها وتضحياتهم في بناء السد العالي وبناء حافظ الصواريخ المصري على امتداد قناة السويس قبل وأثناء حرب أكتوبر سنة ١٩٧٣.

٢ - توفير متطلبات الجهاز الإداري بالجودة المناسبة وفي موافقت قياسية تعبر عن حرصهم على وطنهم دون انتظار لعافز وهذا يشكل تدعيما لإحساسهم تجاه الجهاز الإداري.

٣ - استثمار الإحساس في قبول وتلقى الدعم الفني والإداري والمالي من (الدولة) الجهاز الإداري لتنظيم الاستفادة من أدوات هؤلاء المتعاملين وتطويرها والحفاظ عليها ويأتي ذلك ضمن صون ثروات مصر من رؤوس أموال، مصانع.. عمالة.. إلخ.

٤ - ضمان الشفافية في علاقتهم المختلفة بالجهاز الإداري في تنفيذ المشروعات المكلفين بها أو اتباع الإجراءات القانونية.

٥ - ضمان مشاركتهم بالرأي والنصيحة إن وجبت في مختلف النواحي الفنية والإدارية المتعلقة بالجهاز الإداري لتنظيم الاستفادة منها.

شعور عام لكافة أفراد الشعب:

يعتبر تلقى تنمية الإحساس والإدراك بأهمية الجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته في عقول العاملين والمتعاملين معه أمرا متقفا عليه في أولويته وضرورته.. ولكن أفرزت معطيات التعامل مع الجهاز الإداري ووحداته عن مواطنين آخرين لا يشملهم التصنيف السابق.. وهم.. ما يلي:

أولا: المواطنون الذين يتلقون خدمات الجهاز الإداري ويدفعون مقابلها في هيئة ضرائب أو رسوم ولا يتعاملون بطرق مباشرة مع وحداته مثل خدمات الأمن الداخلي الخارجي. المرور. الإذاعة والتلفزيون. المياه والطرق. وهؤلاء المواطنون وهم الفئاليين من أبناء الوطن مطالبون بالتعامل الحضاري مع وحدات الجهاز الإداري وبالتالي يجب على الأطراف المسئولة أن تبنى قدرة التعامل الحضاري لهؤلاء المواطنين وتنمية إحساسهم بالجهاز الإداري.

ونذكر هنا على سبيل المثال بعضا من هذه المعاملات وهي:

- التعامل الحضاري في عدم حرق قش الأرز من الفلاحين أو غيرهم والتسبب في تلوث البيئة.
- الحفاظ على نقطة المياه وعدم إهدارها هو عمل حضاري.

تنمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته

قومياً لكافة المواطنين يشملهم جميعاً بلا استثناء.
تنمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتنمية
القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته مسئولية
من:
الجهاز الإداري،

يتحمل الجهاز الإداري بحكم مسئولياته تجاه
الأطراف التي تتعامل معه الجانب الأهم والأعظم في
تشكيل وتنمية الإحساس به وتنمية القدرة على التعامل
الحضاري مع وحداته.

ويأتى ذلك من منطلق أن الجهاز الإداري بما يملكه من
الأدوار والأدوات المتاحة له والتي يعمل من خلالها في
صنع وتطوير وتلبية احتياجات تلك الأطراف، هو الأكثر
قدرة على الاعتماد إلى المؤشرات التي تساعده في تشكيل
هذا الإحساس وتنمية تلك القدرة.

وليس وارداً أن يعمل الجهاز الإداري على تشكيل وتنمية
الإحساس به وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع
وحداته، وفي نفس الوقت يكون عاجزاً عن تلبية وتطوير
أداء الخدمات المنوط بها.

وليس من الإنصاف أيضاً أن نطلب من الجهاز الإداري
أداء تلك الخدمات وتطويرها دون أن نوفر له الدعم
المطلوب والمقومات والإمكانات اللازمة له لأدائها.
وعلى ضوء ما سبق تتضح الرؤية لمعالم أدوار وواجبات
الجهاز الإداري المنوط بها في سبيل تحقيق المستهدف
والغاية المنشودة.

ونوردها فيما يلي:

(١) توفير المقومات والإمكانات المادية التي تساعده
على أداء أدواره في صناعة وتلبية الخدمات وتطوير طرق
تقديمها ويشمل ذلك المكان - المعدات - الأدوات -
التجهيزات - عمالة ماهرة.. إلخ..

(٢) توفير البيئة المناسبة للأداء الفعال المتطور
والقدرة على الإنجاز ويشمل ذلك التشريعات - والقوانين
- الإجراءات - الإناء التنظيمي..

(٣) استخدام آليات جديدة تضمن توافرها مع

- الحفاظ على نظافة نهر النيل من إلقاء المخلفات فيه
من الأفراد والمصانع هو عمل حضاري.
- الحفاظ على وسائل النقل المختلفة وعدم إتلافها هو
عمل حضاري.

- التعامل باحترام مع رجل المرور واحترام إشارة المرور
هو عمل حضاري.

- التعامل مع الانصرافات بالإبلاغ عنها سواء من الأفراد
أو الجهاز الإداري هو عمل حضاري.

- الحفاظ على الممتلكات العامة واستعمالها بالطرق
السليمة والمناسبة هو تعامل حضاري.

وهناك العديد من الأمثلة ولكن لا يتسع المجال لذكرها
وهي تبين أن الاهتمام بتنمية الإحساس والقدرة على
التعامل مع وحدات الجهاز الإداري أمر بالغ الضرورة.

ثانياً: المواطنون من أبنائنا صغار السن والذين يجب
العناية بهم من حداثة عمرهم لأنهم يعتبرون أبناء
المستقبل والداميين والمتعاملين الجدد أو المحتملين
مع أنهم بالفعل يتعاملون مع الجهاز الإداري من خلال
خدمات التعليم والصحة.

وهم يحتاجون اهتمامنا ورعايتنا من الآن وغرس
المبادئ الحسنة والتعامل الحضاري في عقولهم، وذلك
حتى نبني جيل مصر المستقبل على أسس وقواعد
سليمة تعميهم من تكرار الأخطاء ونفتح لهم آفاقاً رحبة
لمستقبل واعد يبارك الله.

ومما سبق تتضح الرؤية لمدى احتواء الجهاز الإداري
لكافة أفراد الشعب على مختلف أعمارهم ومواقفهم
وتحاشيتهم.

ومن ثم يكون إدراك وتنمية الإحساس بالجهاز الإداري
وتنمية التعامل الحضاري مع وحداته واجباً ومطلباً

المتغيرات والتطورات العالمية والمحلية ومسايرتها لها .
(٤) تمثيل الفكر الجديد في الإدارة العامة والعمل بمبادئ التصويق الحديثة في الاهتمام بالمعمل من حيث:

أ - جودة الخدمة.

ب - طرق وأساليب تقديمها.

ج - قياس مستوى الأداء ومستوى رضا العملاء.

د - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

(٥) تشغيل مبدأ الشفافية بين وحدات الجهاز الإداري

وبعضها ومع كافة الأطراف المتعاملة معها.

(٦) إدراج تنمية الإحساس بالجهاز الإداري والتعامل الحضاري مع وحداته في البرامج التدريبية للمعاملين الحاليين والجديد بعد وضعها في صورة مادة سلوكية تعليمية.

(٧) استثمار الإنجازات المنقطة وإلقاء الضوء على الإيجابيات والسلبيات على حد سواء يعطى ويساهم في تكوين ردود فعل إيجابية تجاه الجهاز الإداري ومصداقية أدائه.

القيادات الواعدة المحفزة:

القيادة وظيفة مهمة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا، الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤسيهم، يمكن أن يشجعهم أو يحبطهم، أن يستدروا ويمسكوا ولاهم أو أن يبدؤهم.

ومن منظور التفاعلية التنظيمية، فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً وهم أيضاً نادرون لذلك فمن حقهم أن يقدروا وأن يحفزوا والذي نريد أن نوضحه في ورقتنا موضوع الدراسة دور هذه القيادات الواعدة في تنمية الإحساس للمعاملين والمتعاملين مع وحدات الجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته من خلال توضيح عدد من النقاط التالية:

- أهمية إشراك أعضاء فرق العمل في السلطة والهدف

هو اكتساب إحساس أكبر بالتفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والتناكج، حيث تخصص وتمزز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأموالهم فيكونون بشكل أفضل لأنهم حضروا بطريقة أصن.

ولعل من القوائد الواضحة لهذا الاتجاه تعزيز خدمة المعمل لاسيما في المنظمات الخدمية، فإدماج اكتسب الموظف سلطة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة في توليه لشئون أو مشكلات العملاء يمكنه معالجتها فوراً في موقعه وبطريقة صحيحة على الأرجح.

أن تكون القيادة المهتمة بالمعمل ووضع معايير لقياس الأداء كما ونوعاً وتكافؤ الموظف وفقاً لمستوى أدائه وفي نفس الوقت قيادة مهتمة بالموظف وبالعلاقات الإنسانية تقوم على:

- تفويض للسلطة وتجنب للإشراف المباشر المحكم.

- اهتمام بمرؤسيهم كبشر.. اهتمام بالفرد

- إشراك مرؤسيهم في معالجة وحل المشكلات.

- تحقيق مستويات عالية للأداء.. اهتمام بالمعمل.

والقائد الفعال يجمع بين الاهتمام بالمعمل والاهتمام بالموظف والاهتمام بالجمامير لأى يقوم هذا القائد الإداري بزيارة مواقع العمل المختلفة للوقوف على كفاءة الأداء الفعلي مع الالتقاء المباشر بالجمهور المتعامل مع المنظمة التي يرأسها والموجود في مواقع العمل وقت الزيارة للتعرف على مشاكله وآرائه بما يساعد على تكوين صورة واقعية عن مدى واقعية قواعد وأجراءات العمل المعمول بها، وتحديد الجوانب التي بحاجة لدراسة وإعادة النظر فيها على أن تكون هذه الزيارات طبيعية غير مقفلة حتى تصل إلى نتائج وحقائق مؤكدة.

وفيما يلي مقترحات مهمة تؤثر في فاعلية القيادة وهي:

- خصائص المدير، شخصيته، اتجاهاته، قدراته، نظام القيم الخاص به ومصداقيته.

- نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لملائته القيادية بمجموعة العمل.

- خصائص المرؤسين، حاجاتهم وتوقعاتهم،

**تنمية الإحساس بالجهاز الإداري
للدولة وتنمية القدرة على التعامل
الحضاري مع وحداته**

(٥) مدرب: ناقل للمعرفة - مطور للمهارات الفنية والتعاملية.
(٦) مقيم للأداء: ملاحظ - مقيم - منقذ - مقيم.
(٧) إحصائي نفسي: كيس تجاه الحساسية الزائدة - مبدد للانطوائية - مشيع للانبساطية - مشيع للطمانينة.

(٨) صانع قرارات: مشخص لمواقف - مصمم لبدائل - مقيم لبدائل - متخذ قرارات.
(٩) مصاص: متين - ومدافع بموضوعية عن مرموس مستضعف أو عن وجهة نظر موضوعية جده.
(١٠) قاض: يبالغ الصراع بين أعضاء جماعة العمل، ويسيطر عليه، يحسم، ويحكم.
(١١) مقيم الشخصية: ملم لمعارف ومهارات - ناقل للخبرة - مبدد للنفس - زارع للفتنة بالنفس - مبدد للإحباط - مكرس للواقعية.
(١٢) مفكر: يهبط مصدرا لأفكار، معتقدات، قيم، ومعايير للسلوك النموذجي لأعضاء جماعة العمل.

وسائل الإعلام:

الصحافة - الإذاعة - التلفزيون - الإنترنت

تعتبر وسائل الإعلام المختلفة هي سمع المواطن ويصره وهي تتميز رغم ثباتها من أنجح الوسائل المتاحة في إبراز الاتجاهات والانحرافات على حد سواء، ولقد لعبت الصحافة والإعلام عموماً بالسلطة الرابعة لانتشارها الواسع وفاعليتها وقوة تأثيرها ولاشك أنها تلعب أدواراً مهمة في حياة الشعوب وتأثيرها وتؤثر فيما حولها من مناخ سائد، ولعل أبرز أدوارها هو الاهتمام باحتياجات المواطن ونقل همومه وطموحاته وقضاياها وإلقاء الضوء عليها أمام الرأي العام والجهاز الإداري على حد سواء.

وعلى ذلك واستكمالا لتلك الأدوار التي تؤديها وسائل الإعلام نحو المواطن والوطن، فإن تنمية الإحساس بالجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته يجب أن يأتيها في بؤرة اهتمامها وطلية أدوارها

اتجاهاتهم، ممارفهم، مدى الثقة بهم وبغيراتهم، وواقعيتهم، وانتزاههم.
- العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض.
- طليمة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة ونوع ومستوى التكنولوجيا المستخدم.
- الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة.
- نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقدها.
- طليمة وتأثير البيئة المحيطة بالموقف سواء داخل المنظمة أو خارجها..
- تأثير الثقافة القومية الأعراف، القيم، المعتقدات، العادات السائدة.
وبحاجات التعليم والتدريب الإداري للتأكيد ليس فقط على المهارات الشخصية، بل أيضاً على المرونة، القدرة على التشخيص، وإدراك معظم عناصر السلوك القيادي الفعال تمد نتاجاً للموقف القيادي الكلي، وفيما يلي نموذج هيكل متكامل لأدوار القائد الفعال الذي نحتاجه في منظماتنا الحكومية.

أدوار القائد الفعال

(١) مختلط: رائد ومشرف - مصمم لأهداف - مقدر لموارد - مخصص لموارد - مهندس لمهام - مصمم لمعايير - مجتول.
(٢) منظم: مدرك للفروق الفردية - موزع لمهام - مفوض - منسق - مشكل لصعوبة العمل.
(٣) موجه ومحفز: قائد لفريق عمل - محفز (يراجع، يكافئ، ويغاقب) - متصل - موثق بين أهداف المنظمة والماملين - محدد للاحتياجات التدريبية.
(٤) خبير: يقدم معلومات وينقل مهارات.

كواجب مهني ومطلب قومي تسعى إليه كل مؤسسات الدولة والأطراف الفاعلة على حد سواء.

ومن هنا واستمرارا لتأدية رسالتها وسميها الدوموب ليلوغ تلك الغاية.

يرى القيام بالأدوار التالية:

أولا: القيام بحملات صحفية وبرامج إذاعية وتليفزيونية موجهة لتوعية المواطن بأهمية ودور الجهاز الإداري له وللمواطنين وإبراز الفوائد المترتبة على التعامل الحضاري مع وحداته.

ثانيا: الاهتمام بمشاركة المواطن بالرأى عن الخدمات المقدمة له وطموحاته ونقلها للمستولين مما يساهم في تنمية إحصاءه بالجهاز الإداري.

ثالثا: التعامل بمبدأ الشفافية في البحث والعرض والتحليل عند تناول مشاكل وقضايا المواطن مع الجهاز الإداري.

رابعا: كشف الانحرافات والفساد وإلقاء الضوء عليها، وكذلك إبراز نواحي التميز والنجاح، مما يعطي المواطن مزيدا من الثقة في جهازه الإداري، لإدراكه بأن غيره يراقب ويكشف الانحرافات والممققات ويبرز أيضا المتميزين والإنجازات وأن لا أحد فوق القانون ولا أحد يجتهد ولا يبعد ومن ثم اكتساب ردود أفعال إيجابية في التعامل مع الجهاز الإداري.

خامسا: إرشاد المواطن إلى كيفية التعامل الحضاري مع وحدات الجهاز الإداري عن طريق نقل صورة كاملة لثريتيات وأوضاع التعامل في بعض مواقع تقديم الخدمات.

سادسا: وضع الحلول والمقترحات والآراء التي تساهم في حل القضايا المطروحة وعرضها للمناقشة مع المواطن - المسئول - خبراء ومختصين.

أعضاء مجلسي الشعب والشورى:

يحمل أعضاء مجلسي الشعب والشورى مسئوليات وواجبات عديدة تجاه مواطنيهم ودوائهم التي يمثونها في المجلسين بصفة خاصة والوطن بصفة عامة.

ويباشر الأعضاء واجباتهم ويتحملون مسئولياتهم من منطلق ثقة الناخبين فيهم وتفويضهم لهم في نقل قضاياهم وآمالهم وطموحاتهم إلى السلطات التشريعية والتنفيذية.

ويعتبر العضو بصفته في أي من المجلسين هو الأكثر قربا واحتكاكا بالسلطة التنفيذية «الجهاز الإداري» من أي مواطن آخر ويدرك بحكم موقعه أهمية الجهاز الإداري للمواطنين.

ومن ناحية أخرى، فإن العضو هو الأقرب إلى مواطنيه ودائرته الذين يمثلهم ويميز عنهم... ومن هنا يرى أن أعضاء مجلسي الشعب والشورى يملكون من الأدوات والأدوار ما يستطيعون به من خلالها تنمية الإحساس بالجهاز الإداري وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته لدى المواطنين... وذلك من خلال ما يلي:

أولا: تحقيق التواصل مع المواطنين والعاملين بالوحدات الإدارية من خلال الالتقاء بهم في مواقع ووحدات الجهاز الإداري للوقوف على ما يلي:

أ - بيان مستوى أداء الخدمات ومستوى رضا المواطن عن تلبية احتياجاته.

ب - الممققات والمشاكل التي تبرز تلبية أداء الخدمات للمواطن وللوحدة على حد سواء والعمل على حلها من خلال المنافذ المتاحة له.

ج - تقدير الاحتياجات والطموحات المستقبلية من خلال المواطنين والمسؤولين وذوي الخبرة.

ثانيا: توعية المواطن بأهمية ودور الجهاز الإداري له وأهمية التعامل الحضاري مع وحداته مع مساعدته وإرشاده في كيفية التعامل الحضاري واتباع السلوكيات الواجبة مع وحدات الجهاز الإداري والبيئة المحيطة به من خلال عقد الندوات - المؤتمرات - الاحتفالات - زيارات لمواقع العمل والإنتاج.

ثالثا: رصد النتائج وتحليلها عن أداء وحدات الجهاز الإداري تجاه المواطن وإبلاغها للسلطات التشريعية والتنفيذية للإحاطة والدراسة.

تتمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته

المرجوة.

١- إدراج الخطط اللازمة لتحقيق المستهدف ووضعها فى هيئة برامج تربوية وتعليمية تشمل كافة مراحل التعليم المختلفة على كافة أنواعها من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة.

٢- وضع الخطط التدريبيه اللازمة لإعداد الكوادر المؤهلة من المعلمين والأساتذة فى كافة المراحل لتأهيلهم لممارسة دورهم فى تنفيذ البرامج الموضوعه.

٣- تصميم المادة العلمية والتربوية لكافة المراحل بواسطة الخبراء والمختصين وتوفير الأدوات المساعدة اللازمة.

٤- الاهتمام بالنشر وتوعيته تدريجيا بأهمية الجهاز الإدارى له وللوطن من خلال ما يلى:

أ - تعليمه كيفية الحفاظ على كنيه ومقعدته ومدرسته ونظافته شارع ومساعدته فى كيفية ممارسة حريته ومشاركته برأيه.

ب مساعدته فى كيفية ممارسة النظام واحترامه وتعامله معه.

ج - تعريف النشء بأساليب الاتصال الحضارى الفعال والمباشر بين وحدات تقديم الخدمة وجمهور المستفيدين.

د - ضرورة توافر القدوة الحسنة فيمن حوله من معلمين ومسؤولين.

الأحزاب والنقابات والجمعيات الأهلية:

تعتبر النقابات والجمعيات الأهلية من الكيانات التى نشأت نتيجة نمو وتطور المجتمعات، وهى تتبنى حقوق وواجبات المواطنين أصحاب المهنة الواحدة أو المتشابهة.

وكذلك الجمعيات الأهلية التى تساهم بدورها وبجهود تلوحى فى رعاية بعض فئات المجتمع والمواطنين وتتبنى القضايا التى هم المواطن بصفة خاصة.

هذا بالإضافة إلى الأحزاب السياسية التى تمثل التيارات والاتجاهات الوطنية المختلفة والتى تعمل بدورها

رابعا: تصميم مبدأ التكافل والمشاركة وتشجيع الجهود الذاتية للمواطنين لرفع كفاءة الخدمات أو القيام بأعباء خدمات أخرى من خلال الجمعيات الخيرية وخاصة فى مجالات الصحة والتعليم والنظافة وبالتفاق مع المجلس المحلى والمحافظه.

خامسا: تصميم مبدأ المشاركة من خلال الاستماع إلى آراء المواطن ومقترحاته فى القضايا المطروحة وطرق حلها، بالإضافة إلى تفعيل دوره فى تحمل المسئولية تجاه الجهاز الإدارى بمباشرة حقه المشروع فى الشكوى والإبلاغ عن الانحرافات وكذلك الاهتمام برأيه فى تطوير الخدمات المقدمة والنهوض بالجهاز الإدارى.

وزارت التربية والتعليم والتعليم العالى:

تعتبر مسئوليات وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالى من المسئوليات الجسام التى تحملها تجاه شعب مصر، وهذا لأنهما يبينان فى مستقبل مصر من أشبالها وشبابها.

ومما لا شك فيه أن اتباع سياسات تربوية وتعليمية تستهدف إدراك الإحساس بالجهاز الإدارى وبناء القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته منذ بداية مراحل التربية والتعليم سوف يساعد ذلك على نشأة أجيال متعاقبة تملك الإحساس بالجهاز الإدارى وتملك القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

ومن ناحية أخرى يجنب مصر ويوفر لها الوقت والجهد والمال التى تحتاجها اليوم فى إدراك هذا الإحساس وتنمية هذه القدرة.

ومن هنا ينبغي أن تتبنى وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالى الأدوار الآتية وتنفيذها حتى تصل إلى الأهداف

من خلال برامجها على رعاية المواطن ونماء وازدهار شعب مصر.

وتشكل النقابات والجمعيات الأهلية والأحزاب السياسية أساس المجتمع المدني الذى تطور دوره وأصبح يمثل محورا مهما ورئيسيا فى صياغة وصناعة القرار فى مصر.

ومن هنا يأتى تفعيل دور المجتمع المدني فى تنمية الإحساس بالجهاز الإدارى وتنمية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته كنتيجة طيبة وموakمة لأهداف وأدوار كياناته التى نشأت من أجلها.

ونطرح فيما يلى تصورا لبعض الوسائل والأدوار التى تستطيع تلك الكيانات أن تستخدمها وتمارسها من خلال ما تملكه من أدوات فى سبيل تحقيق ما نصبو إليه وهى فى طرح شامل.. ما يلى:

١- إدراج البرامج التى تعمل على نمو الوعى الحضارى بالجهاز الإدارى، ضمن برنامج شامل لتطوير الجهاز الإدارى وتحديثه.

٢- استثمار الجهود والآراء للشباب والمتقنين من خلال البرامج الموضوعية وبالتنسيق مع الجهاز الإدارى فى القيام بعمليات توعية للمواطن داخل الوحدات المؤدية للخدمة.

٣- استثمار العمل التطوعى والإحساس المتنامى تجاه الوطن فى تدعيم واستحداث، وكفالة بعض المشروعات الخدمية التى تهتم المواطن، ويأجر رمزى لمؤدى الخدمة ومتلقيها وعلى سبيل المثال تشجير الطرق - تنظيم المرور - المراكز الصحية والتعليمية الأهلية.. إلخ وذلك بالتعاون مع الجهاز الإدارى - وتمعيم المشروعات الناجمة منها وتطبيقها على مستويات أكبر وأشمل.

٤- استثمار رد الفعل لدى المواطن تجاه الإنجازات فى تدعيم إحساسه بالجهاز الإدارى من خلال استيعابه وانحيازه للفكر الجديد القائم على التعاون مع الجهاز الإدارى ووحداته بديلا لسلوك السلبية أو المهادنة معه.

وسائل أخرى:

الأسرة:

تشكل الأسرة نواة المجتمع وأهم أعمدته، وهى العاضن الأول للمواطن الصالح، ويمتد دورها فى بنائه وتشكيله من أهم الأدوار على الإطلاق.

ومن خلال الأسرة تأتى بداية بناء الإحساس بالجهاز الإدارى مع الأجيال القادمة، وبالتكامل مع أدوار المجتمع وخاصة المدرسة والجامعة.

ومما لا شك فيه أن تفاعل وتكامل أدوار الأسرة مع المجتمع من خلال ممارسة الوالدين لدورهم فى تعليم وتربية أبنائهم على العادات الحسنة والسلوك الرشيد مع توفير المناخ المناسب والقوة الحسنة فى الرعاية والمناخ والتكوين.. يساهم كل ذلك مساهمة بالغة فى بناء أجيال مصر للمستقبل كمواطنين فاعلين متفاعلين فى وطنهم يساهمون فى بنائه ورفقته ويعلمون واجباتهم ويعرفون حقوقهم.

دور العبادة:

تدعو الأديان السماوية جميعها إلى التحلى بالأخلاق والعادات الحسنة واتباع السلوكيات الإيجابية والبناءة، والحفاظ على أداء الواجبات وتلبية الحقوق.

ومن ثم فإن قيام دور العبادة فى توعية المواطنين وإرشادهم بما تدعو إليه الأديان السماوية يمتد دورا فاعلا ومتوafقا فى اتجاهه وهدفه مع أدوار الأطراف الأخرى فى تدعيم وتنمية الإحساس بالجهاز الإدارى والحفاظ على منجزاته وتقوية القدرة على التعامل الحضارى مع وحداته.

دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى تطوير الخدمة الحكومية:

يهدف البرنامج الشامل للإصلاح الإدارى إلى تحديث وتطوير أداء الجهاز الإدارى للدولة، بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسائله الأساسية، لتحقيق النهضة التنموية المأمولة، ورفع معاناة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة، برفع القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإدارى اللائق لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

تنمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته

حتى الآن تقريباً بـ ٢٧ قطاعاً إدارياً.
- إعداد دراسات تبسيط الإجراءات التي وصل
عندها إلى ٢٠٢ دراسات للخدمات المقدمة من ٢٢
قطاعاً.
- إعداد دراسات لتطوير الخدمات الجماهيرية
لعدد ٥٠٠ خدمة بمختلف القطاعات.

فنتيجة للتغيرات والتطورات المحلية والعالمية أصبح
الجهاز الإداري للدولة في مواجهة مستمرة مع عديد من
التحديات التي تفرض ضرورة تطويره، وكان على الجهاز
المركزي للتنظيم والإدارة مواجهة هذه التحديات فتبنى
استراتيجية متكاملة لتطوير الخدمة وكان من أهم
إنجازاته في السنوات السبع الأخيرة ما يلي:

- تم تطوير عدد ٥٩٠ خدمة من الخدمات الجماهيرية
من إجمالي ٧٧٨ خدمة يؤديها الجهاز الإداري للدولة وهذه
الخدمات دخلت مجال الخدمة الصوفية بما يمكن من
حصول المواطن على الخدمة بالتليفون، ومن خلال الرقم
الموحد وهو ١٢١ من داخل القاهرة، أما من خارج القاهرة
فبرقم ٢١٢١ وكذلك استخدام خدمة الفاكس للحصول
على نموذج الخدمة.

- بدء التنفيذ الفعلي خلال شهر يولية ٢٠٠٢ لمراكز
أداء الخدمات الجماهيرية وعددها ٥٠٠ مركز تم إنشاؤها
وتركيبتها وإمدادها بالألوان والتجهيزات المطلوبة من
حاسبات آلية وأجهزة تليفون لتقوم نيابة عن المواطن
بالحصول على الخدمات المطلوبة من الجهة الإدارية.
استكمالاً لجهود التطوير التي يبذلها الجهاز وضماناً
لتحقيق أهدافها كان لابد من القيام بعملية بحث ودراسة
مدي شمول وتكامل عمليات التطوير لجميع الجوانب
والاعتبارات اللازمة لنجاح تلك الجهود.

فإذا كانت الخدمة العامة هدفها المواطن وأدائها العامل
مؤدى الخدمة ويتم بينهما معاملات.

المواطن القائم بالخدمة

إجراءات

ويحكم تلك المعاملات من جانب المواطن أدائه

وقد بدأت محاولات الإصلاح الإداري في مصر منذ
الخمسينيات ولم تتوقف حتى الآن واستمرت هذه الجهود
بالاستمرار والشمول مادامت الحاجة إلى الإصلاح
مستمرة، وقد اتصلت حلقات الجهود التي بذلت في هذا
السبيل منذ الخمسينيات حتى الوقت الحاضر وفقاً لعدة
مراحل وتضمنت استراتيجية الجهاز المركزي للتنظيم
والإدارة برنامجاً لتطوير الخدمات الحكومية التي تقدم
للمجماهير بدأ العمل في هذا البرنامج منذ يوليو ١٩٨٤
حتى يونية ١٩٨٦، حيث تم اختيار عدد محدود من المواقع
ذات الصلة الوثيقة بالمجماهير، ثم التوسع في خطط
الأعوام التالية بمعد أكبر من مواقع الخدمات ليصل الآن
إلى ٥ آلاف موقع شملت معظم نوعيات النشاط المرتبط
بالمجماهير مثل وحدات الصحة الريفية ومكاتب السجل
المدنى والسجل التجارى والتموين ودار المعفوفات
العامه ومكاتب الممل والمحاكم ووحدات المرور.
وامتثل برنامج الإصلاح الإداري لتطوير الخدمات
الحكومية ما يلي:

- مشروع تطوير نظم الحفظ بوحدة الجهاز الإداري
للدولة.
- مشروع تطوير وحدات شؤون الماملين بوحدة الجهاز
الإداري للدولة.
- مشروع نظافة وصيانة الأبنية الحكومية لتحسين
ظروف العمل.
- مشروع اللافتات الإرشادية.
- مشروع تزويد مواقع الخدمات الحكومية بكاونترات
لتحقيق مبدأ الفصل بين المواطن طالب الخدمة والمامل
الذي يؤديها.
- مشروع مواقع الخدمات الحكومية لعدد ٥٠٠٠ موقع

ولاشك أن الخدمة العامة هدفها الأساسي هو المواطن متلقى الخدمة وأن عمليات التطوير الإداري لمواقع الخدمات الحكومية تستهدف في الأساس تيسير أداء الخدمات للمواطنين بالأسلوب والتوقيت والجودة التي تحقق رضا جماهير المواطنين.

ومقتداته عن نوع الخدمة ومستواها ويحكمها من جانب الناقم بالخدمة مناخ عام يحيط به من موقع وأدوات وحجم الطليات المقدمة من الجماهير وتسايسها أو عدم تسايسها مع استعدادها ومطابقته وأسلوب الرقابة الذى يخضع له رضاه عن العمل ومستوى وعيه بفهوم الخدمة العامة، لذا فإن جهود التطوير المبذولة يجب أن تشمل عدة نقاط مهمة تعتبر من ركائز عمليات التطوير.. وهى:

- رضا جماهير المواطنين طالبي الخدمة وتحليل سلوك تلك الجماهير.

الفصل الثالث

الحكومية ومنها يرجع الى المواطن ومشكلات أخرى تتعلق بأجهزة الاعلام...

المشكلات التي تعوق تطوير الخدمة الحكومية
وتنمية الاحساس بوحدات الجهاز الاداري:

ورقة عمل

مختبرات البحث والتطوير بالمنظمة دون ارتباط بما يرغب فيه العملاء ويبنى احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- عدم تبني القيم والأفكار الحديثة التي تساعد على تحسين وتطوير الخدمة الحكومية كالجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي.

- شيوع بعض القيم السالبة في بعض المنظمات الحكومية والتي لا تتلاءم مع تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة كقيمة الاتباع، وقيمة عدم تقدير الوقت.

- عدم الوعي بأهمية المعلومات وخطورتها على الرغم من أننا أصبحنا نميش عصر المعلومات وكذا عدم توافر الكوادر القادرة على استيعابها.

- ضعف نظم الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء والاقتدار الى المعايير الموضوعية.

صعوبات ومشاكل تتعلق بالخدمة الحكومية:

- تعد التشريعات والقواعد الحاكمة لاداء الخدمة.

- عدم مناسبة أماكن وظروف العمل.

- عدم الاهتمام بالتدريب.

- عدم ملائمة الواضف لطبيعة العمل.

- انخفاض مستوى التعليم بصفة عامة بين جماهير

المواطنين.

مشاكل خاصة بتنمية إحساس المواطنين «متملى الخدمة

- دعم وجود معايير وأساليب علمية حديثة تتبعها المنظمات الحكومية للتعرف على رغبات ووجهات نظر المواطنين تجاه الخدمات المقدمة لهم.

- عدم استخدام مؤشرات الشكوى كأداة لتحسين الخدمات الحكومية حيث لا توجد ضمانات تؤمن للمواطنين الاستجابة لشكاوهم دون تمسك أو اضطهاد.

- عدم استخدام أساليب الاتصال الفعال المباشر بين وحدات تقديم الخدمة وجهاور المستفيدين.

المؤوسين في صنع القرار وحتى إذا تم إشراكهم فغالبا مايتم ذلك بطريقة غير علمية وصورية الأمر الذى أدى الى عدم وجود صف ثان من القيادات.

- الميل الى التمييط حيث تتماثل كثير من الهياكل التنظيمية بصرف النظر عن المتغيرات والظروف المتباعدة المحيطة بكل تنظيم.

- تعدد المستويات التنظيمية مما يترتب عليه صعوبة عمليات الإشراف والتوجيه والاتصالات.

- الافتقار الى العمل الجماعى حيث نجد أن تحسين الأداء ليس ثمرة القوى العاملة ككل فى المنظمة وإنما هو ثمرة إنتاج فردى يتحقق على نحو معين.

- عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية فى المنظمات الحكومية فمعظم المنظمات تركز بصفة رئيسية على مهام العمل دون مراعاة للدور الذى يمكن أن تلعبه العلاقات الإنسانية بين الأفراد فى تحسين وتطوير العمل.

- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير فلم يحظ البحث والتطوير بالتشجيع الكافى كما فعلت بعض الدول المتقدمة وقد يرجع ذلك الى المناخ الإدارى السائد وعدم حرية المنظمات المصرية فى القيام بهذه الوظيفة لوجود اللوائح والقوانين أو الضعف فى ميزانية البحوث نفسها.

- إن معظم المنظمات المصرية ليس لديها خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات المستقبل من الخدمة ورغباته وفى حالة وجود خطة قصيرة الأجل فغالبا مايتم وضعها بناء على مبدأ التجربة والخطأ دون دراسة مسبقة لاحتياجات وتوقعات العملاء وفى حالة وجود أى نوع من الابتكار أو التجديد فغالبا مايتم من

مشاكل تتعلق بأجهزة الإعلام:

- قلة الفناية بتخطيط وتنسيق الحملات الإعلامية بما يحقق رسالتها في توعية المواطنين بأنواع الخدمات الجماهيرية ومتطلبات الحصول عليها وخطة الدولة لتطوير هذه الخدمات.

- القصور في إحاطة الجمهور بحقوقهم وواجباتهم في مجال التعامل مع الأجهزة مقدمة الخدمة.

- عدم وجود تنسيق بين أجهزة الإعلام والأجهزة المقدمة للخدمة.

التوصيات:

أولاً: توصيات خاصة بالخدمة الحكومية:

(١) التوسع في ميكة الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها.

(٢) تمهيم استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية.

(٣) تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصياً.

(٤) إعداد برنامج قومي لتطوير نظم الحفظ والأرشفة وتطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات، والهيئات باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات وييسر الوصول إليها.

(٥) ويقترح استثمار مشروع الرقم القومي للمواطن في تيسير التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية من خلال ربطها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه وبذلك يتم الاستغناء نهائياً عن

مطالبة المواطنين بتقديم شهادات وإقرارات تفيد ببياناتهم الشخصية ومردى ذلك أن يتم الترابط المؤسسى بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية.

ثانياً: توصيات تتعلق بتنمية الاحساس بالجهاز الإدارى (توصيات عامة)

١- أهمية إحداث تغيير جوهري في نمط الإدارة الحكومية ومفاهيمها شاملا مفهوم الحكومة المبادرة أى إدارة الحكومة بأساليب المبادرة لرجال الأعمال أو القطاع الخاص أى الإدارة التي تلعب دور المنشط، الإدارة التي تلعب الدور المشجع للبيئة التنافسية في تقديم الخدمات لمختلف فئات المجتمع.

٢٢- أهمية توفير بيئة ديمقراطية في المجتمع تسمح باندماج ممثلى المنظمات الحكومية والمواطنين وأصحاب المصالح والقطاع الخاص والمتأثرين بالسياسات العامة من المشاركة في رسم السياسات ومتابعة تنفيذها وفى هذا الجو الديمقراطي الذى يسمح بالمشاركة يمكن للإدارة الحكومية الحديثة أن تحقق آمال المجتمع على اختلاف مكوناته.

٣- يعتبر وجود الأحزاب السياسية المتعددة وحرية الانتماء إليها والمشاركة في أنشطتها معياراً جوهرياً لتوفير الديمقراطية والحرية الشخصية للمواطنين للتعبير عن آرائهم السياسية وآرائهم حول القضايا العامة التي تمس المجتمع وتقدمه وكيانه بين الدول فإن وجود الأحزاب المتعددة ومشاركتها الفعلية في المجالس التشريعية يعتبر إحدى الآليات الفعالة لتوفير المساءلة على السلطات التنفيذية وإداراتها للخدمات المقدمة للمواطنين.

٤- إن وجود إعلام حر يسمح به لوسائل الاعلام المختلفة من الوصول الى المعلومات الصحيحة

تنمية الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتنمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته

التي يتعامل معها وإزالة ما قد يكون هناك من
تضارب في المعاملات والإجراءات.

توصيات خاصة بالمنظمة الحكومية التي تقدم
خدمة ودورها في تنمية إحساس العاملين بها:

١- أن تعمل المنظمة الحكومية على تحسين
الأداء العام في كافة أنشطتها من خلال العمل

الجماعي أي التأثير في السلوك الجماعي والتنظيمي
وبناء فرق العمل على مستوى المنظمة والتشخيص
المشترك للمشاكل ووضع الحلول المشتركة وتغيير
الاتجاهات والمواقف والقيم والمفاهيم وأساليب الأدب
اء وتنمية المهارات السلوكية الجماعية.

٢- التشجيع على ذاتية الإدارة في إدارات المنظمة
وفي أنشطتها المختلفة من طريق تفويض السلطات
وتحقيق اللامركزية الإدارية وديمقراطية الإشراف
وزيادة الاعتماد على علاقات الأفراد والتركيز على
قدرات الإنسان الذاتية ومهاراته وقيمه واعتبار ذلك
عاملا مهما في إدارة المنظمة وأحداث التغيير بدلا من
الاعتماد الكلي على الاختصاصات المكتوبة حرفيا
والتعليمات والإجراءات الصادرة ومركزية اتخاذ
القرارات.

٣- التحول من مجتمع الأفراد إلى مجتمع المنظمات
وأن ينظر إلى المنظمة وليس إلى الفرد كمنصر رئيسي
في تقديم الخدمات وأن يعمل الجميع لهدف واحد
أمامهم كمنارة يتجه إليها الجميع من كل الاتجاهات.

٤- أهمية توافر ثقافة وقيم المنظمة وهي مجموعة
القيم والمعتقدات التي تفرسها الإدارة العليا في
مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها وذلك من
خلال شعارات ورموز واحتفالات وكذا سلوكيات القدوة
من القادة وهكذا تنهيا للمنظمة ثقافة لرية تؤثر
إيجابيا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل
وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.

بشفافية وحرية يعتبر أمرا أساسيا لتوفير ونجاح
الإدارة الحكومية الحديثة حيث تقوم بنقل المعلومات
والأخبار والتعليق والنقد للسياسات والقرارات
والتشريعات بحرية مسئولة ربما يخدم المصلحة
العامّة من تحيز أو انتماء لجهات أو فئات أو منفذين
بمنهم بما يسمح بحرية الوصول إلى الخدمات ذات
الجودة والتنوعية المناسبة.

كما يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بما يلي:
- العناية بتخطيط البرامج الإعلامية في الإذاعة
والتلفزيون والسينما والصحافة وتطويرها بما يحقق
رسالتها في الإسهام الفعال بتوعية المواطنين بأنواع
الخدمات الجماهيرية ومتطلبات الحصول عليها مع
توضيح أهداف الدولة من هذه الخدمات وخطتها إزاء
تنفيذها.

- الاهتمام بالأفلام التسجيلية التي ترسخ مفاهيم
القدوة الصالحة في اقتضاء الخدمة والصورة المثلى
في النظام واحترام حقوق الغير سواء كانوا مقدمي
الخدمة أو الجماهير.

- أن تتولى كل من أجهزة الخدمات وأجهزة الإعلام
بالتنسيق فيما بينهم عقد لقاءات منتظمة بين
المسؤولين عن الخدمة وممثلي عن الجمهور للتعرف
على شكاوى المستفيدين من الخدمة وآرائهم في
تطويرها.

٥- أهمية تأكيد اللامركزية الإدارية وتحرير الإدارة
الحكومية من القيود التي لا تتناسب مع المتغيرات
المالية والمحلية وتبسيط الإجراءات وتوحيد الجهة

٥- الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة وتخصيص الاستثمارات الكافية لتغطية إنتاجية هذا المورد فالحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهاريا هو أثمن موارد المنظمة ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في فاعلية تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق قدرة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

٦- تبنى الأفكار والرؤى الهادفة لتنمية وخلق روح رجال الأعمال في العاملين بالمنظمة وحفزهم على الإبداع والابتكار والتطوير الذاتي والجماعي في إطار من المكاشفة والمصارحة.

٧- أن يؤمن العاملون بأهمية وفائدة الانتماء للمنظمة باعتبارها منظمتهم وأن تؤمن المنظمات بأن العاملين فيها هم الاستثمار الرئيسي والاساسي بها وهم من يعملون على تطويرها وتنميتها.

٨- أهمية وجود تقسيم تنظيمي رئيسي لممارسة وظيفة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يتلى وضع التصورات والرؤى الاستراتيجية لكافة الإدارات.

٩- الاهتمام بدور قطاع البحوث والتطوير وتوفير الموارد الكافية للقيام بهما.

١٠- تبنى المنظمات الحكومية منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية ليس باستخدام سلاحى الجودة والتكلفة فقط بل سيضاف لها أسلحة تنافسية ومؤثرة أخرى كالوقت وتكنولوجيا المعلومات والتميز بحيث يميل العملاء لانتقاء منتجات المنظمة أو

خدماتها من بين منتجات متنافسة أخرى في السوق.

١١- تبنى فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر الجودة كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات المنظمة ككل.

١٢- التوجه التسويقي أى استلهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخدمات .

١٣- تبنى واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات دعم عملية صنع القرار والبحوث والتطوير، وتصميم وتطوير سياسات الخدمات .

بالنسبة للأنماط القيادية:

- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية العالية في الأجهزة الحكومية وذلك من خلال الدورات التدريبية أو الندوات والمؤتمرات يتعلم من خلالها المدبرون كيف يكتسبون المهارات القيادية وهى مهارات اتخاذ القرار، مهارات حل المشكلات، مهارات العمل فى مجموعات، مهارات الاتصال الطريقة الفعالة لإدارة القيم والاتجاهات داخل جماعات وفرق العمل ومهارات التعاون بينهم.

- الاستفادة من الخبرات القيادية الموجودة حالياً داخل الأجهزة الحكومية من بين المرءوسين ممن يتمتعون بقدرات عالية وفعالة وذلك من خلال مسح لهذه المواهب والكشف عنها بما يسمح بالأعداد الكامل لها من تعليم وتدريب وتهيئة وتنمية ليكونوا قادة أكفاء فى مجالات عملهم المختلفة.

-أن تخضع عملية اختيار القادة والمديرين فى الأجهزة الحكومية الى قواعد ومعايير علمية وموضوعية تسمح بانتقاء العناصر الاعلى كفاءة وبعد عملية الاختيار عن المعايير أو المجاملة.

توصيات خاصة بالعاملين (مؤدى الخدمة) :

١- توفير نظام حوافز لتشجيع العاملين على تنمية

تتمة الإحساس بالجهاز الإداري للدولة وتتمية القدرة على التعامل الحضاري مع وحداته

على علم بإمكانيات الدولة واتجاهاتها العامة.
٢) اختيار الأسلوب المناسب لتعريف الجمهور بإجراءات الحصول على الخدمات بحيث يتناسب هذا الأسلوب مع فئات الجمهور ومستواها التعليمي والثقافي.

٢) تنمية إحساس المواطنين بالجهاز الإداري للدولة وكيفية التعامل معه حضارياً وذلك بتطعيم المناهج التعليمية في مختلف المراحل بالقدرة المناسب عن المفاهيم الصحيحة للخدمة، مسئولية الدولة عن الخدمات وأبعاد المسئولية وحدودها.

• حقوق الجماهير في هذه الخدمات ومداهما ووجوب حسن استخدماها.

• التزامات المواطن عن اقتضائه للخدمة.

• تأكيد معاني الواجب والتضحية والبذل والتعاون والتضامن الاجتماعي.

٤) تشجيع المواطنين على تقديم مقترحاتهم وذلك بوضع نظام فعال للاقتراحات بالمنظمات الحكومية التي تقدم خدمة للجماهير.

وذلك بإنشاء مكتب متخصص لتلقى الاقتراحات يتركز دوره في:-

• تلقي الاقتراحات ودراستها وفرزها وتصنيفها.
• الاستفادة مما يصلح منها ومكافأة صاحبها مادياً أو أدبياً.

الاستفادة من مؤشرات تلك الاقتراحات عند إعداد خطط الوحدات الخدمية.

• ضرورة قيام المجالس الشعبية بالمحافظات بتنظيم الاتصال الفعال والمستمر بين وحدات الخدمات بالمحافظات وبين الجماهير المستفيدة من الخدمة للوقوف على مشاكل الجماهير والمعوقات التي تعترض الإدارة في التنفيذ.

• توفير بعض الاعتبارات الهامة لتفعيل شكوى

قدراتهم الإدارية المتميزة والمتحررة من ضغوط وقيود الخوف الوظيفي، ورفع كفاءة أدائهم، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار مع اتباع سياسة الترغيب بالإثابة لا الترهيب بالعقاب الجزاء.

٢- اتباع منهج أو سياسة تستهدف الجودة الشاملة في الأداء الإداري والحرص على توفير كافة متطلباتها وبخاصة الاهتمام بالجوانب السلوكية في الإدارة ومتابعة الحالة التقسيمية للماملين وتوفير سبل أمنهم وراحتهم النفسية.

٣- التدريب المستمر على العمل الفردي والجماعي والشبكي وعلى صنع واتخاذ القرارات بأسلوب رجال الأعمال وذلك لجميع المستويات.

٤- عقد اجتماعات دورية للماملين في القطاعات المختلفة تضم مختلف المستويات لمراجعة الأداء والتحقق من أداء الممل ورفع مستواه مع مراعاة الشفافية التامة في تلك الاجتماعات وحرية المداولة والتشاور والتعاون بكل صراحة.

٥- العمل على بث روح الفريق في الأداء، المدخل المنظومي الشامل، والشعور بالأمن الوظيفي لدى الماملين من خلال برامج فعالة ومشجعة لتحسين الأداء.

توصيات خاصة بالجمهور «ملتقى الخدمة»:

١) مساهمة الجماهير عن طريق التنظيمات السياسية والمجالس الشعبية بالمحافظات واللجان الأهلية الاستشارية في رسم سياسات الخدمات حتى توضع مطالبهم واحتياجاتهم في الاعتبار وحتى يكونوا

السرية فى التعامل مع المواطن وعدم الإفصاح عن شخصيته ضمانا له من التعرض لأى تصف قد يقع عليه.

-الاهتمام والاستفادة من مؤشرات الشكوى وتحليلها وتقييم نتائجها وتأثيرها على درجة الرضا لدى كل من المواطن مقدم الخدمة ومتلقيها.

المواطن وجعلها بمثابة ميثاق شرف خدمة المواطن وأهم هذه الاعتبارات مايلي:-

- وضع نظام للشكوى وآلياته بما يضمن ممارسة المواطن لحقه فى المشاركة الديمقراطية عن طريق الشكوى.

- أن تكفل جهات معالجة الشكوى أكبر قدر من

المراجع

الخبرات المهنية للإدارة بملك سنة

٢٠٠٣.

ثانيا: بحوث وأوراق عمل:

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، أضرعاء الجمهور على تطوير الخدمات الحكومية سنة ٢٠٠١.

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، تقييم خدمة المواصلات السلكية واللاسلكية من وجهة نظر المستفيدين سنة ١٩٨٦.

- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، ورقة عمل عن إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق فى إدارة الأجهزة الحكومية سنة ٢٠٠٤.

ثالثا: مجلات دورية:

- مجلة التنمية الإدارية - العدد ١٠٤ السنة ٢٥ يوليو ٢٠٠٤.

أولا كتب ومراجع عربية:

١- أ.د/ على السلى، خواطر فى الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة، مايو سنة ٢٠٠١

٢- د/ أحمد سعيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، يناير سنة ٢٠٠١.

٣- د/ سعيد يس عامر، التغيير والإدارة على المكشوف مركز وايد سيرفيسيس للاستشارات والتطوير الادارى، يونيو ٢٠٠٢.

٤- د/ سعيد يس عامر الإدارة وتحديات التغيير سنة ٢٠٠١.

٥- د/ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سنة ٢٠٠٣.

٦- د/ عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية، وتحديات المستقبل، مركز

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

إعداد
حسن عبد السلام
وكيل أول الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

٢٠

منظمات الأعمال

منذ بدء الخليقة والإنسان يسعى فى الأرض يؤدى رسالته من أجل
التعمير والتنمية.

والفرد هو محور الحياة والتقدم والتنمية وهو صانع الحضارة على مر
العصور، ويقاس تقدم الأمم والشعوب بقدر ما يتمتع به أفراد المجتمع من
علم ومعرفة وقابلية للتطور وملاحقة التقدم السريع الذى يحكم حركة
الحياة فى العالم. كما يتم حساب الإنتاج القومى للدولة بالاعتماد على
مجملة إنتاجية الأفراد والمؤسسات العاملة فى كافة المجالات سواء كانت
مجالات إنتاجية أو خدمية.

ومع تطور الحياة وتزايد الاحتياجات والارتقاء في فكر الفرد وتطلعاته نحو تحقيق مستوى أكبر من إشباعاته فقد تشابكت العلاقات وظهرت المعوقات المعقدة في سبيل قيام الفرد بأداء دوره في مجال الإنتاج أو الخدمات.

ومسيرة لهذا التطور فقد صاحب ذلك ظهور العديد من الأشكال القانونية للعديد من المنظمات ذات الأنماط التنظيمية التي ساعدت على الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير بإيجابياته وسلبياته وظهور الثورة الصناعية والاعتماد على القوى المحركة. ولقد ظهرت القواعد الخاصة بالمنظمات في صورة شركات منذ عهد يمتد إلى أكثر من ألفي عام ومع بداية القرن التاسع عشر فقد أخذت أشكالها في التطور واستمدت قوتها من القوانين المنظمة لأوضاعها ومحددة لمعاملاتها مع الأطراف المتعددة بحيث تصبح أكثر تأثيراً في تحقيق الناتج الكلي وتعظيم الدخل القومي.

الإطار القانوني للمنظمات :

أدركت الدولة كافة التطورات المؤثرة في حركة التعامل للاقتصاد العالمي ومدى تأثيره على منظمات الأعمال في الداخل، لذا فقد كانت مصر هي الدولة السباقة بوضع الإطار القانوني لتنظيم أوضاع مؤسسات الأعمال بكافة أغراضها وأشكالها ولقد كانت مصر هي الدولة الرائدة في

المنطقة العربية وقارة أفريقيا في وضع أسس التنظيم حيث أصبحت مصدراً للتشريعات والأشكال التنظيمية للدولة المحيطة عند وضعها النظم الخاصة لمؤسساتها.

- ولقد بدأت الحكومة في إصدار هذه التشريعات منذ أواخر القرن التاسع عشر في صورة قرارات لمجلس الوزراء لها قوة القانون.

- ثم صدر القانون المدني والقانون التجاري في عام ١٩٤٩ .

حيث وضع القانون المدني القواعد الخاصة بالشركات على وجه المموم والشركات المدنية على وجه الخصوص وكذا القواعد الخاصة بأركان عقد الشركة وإدارتها وأشارها بين الشركاء وطرق تصنيفها مع تطبيق القانون المدني على الشركات التجارية في الأحوال التي لا يوجد بشأنها نص في القانون التجاري أو غيره من التشريعات المنظمة للشركات التجارية.

والى جانب المشروع الفردي الذي يملكه ويديره صاحبه دون شركاء وبعد استيفائه لكافة الأوضاع القانونية نستطيع أن نعدد الأشكال بالمنظمات التي تعمل في مجالات النشاط المختلفة سواء كانت خدمية أو إنتاجية على النحو التالي:

شركات الأشخاص :

وهي الشركات التي تقوم عملياً على

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

لذا فإن هذا النوع من الشركات يقوم إلى حد كبير على درجة الثقة بين الشركاء.

٢ - شركات التوصية البسيطة :

وتعقد هذه الشركة بين شريك واحد أو أكثر يكونون مسئولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال ويخرجون عن الإدارة ويسمون موصيين، وعليه فإن شركة التوصية تضم نوعين من الشركاء.

النوع الأول : شركاء متضامنون يسألون في كل أحوالهم عن ديون الشركة وتطبق عليهم القواعد التي تطبق على الشركاء المتضامنين في شركات التضامن.

النوع الثاني: شركاء موصون لا يسألون إلا بمقدار الحصص التي قدموها في رأس مال الشركة أو التي تمهدوا بتقديمها.

٣ - شركات المعاهمة:

تقوم هذه الشركة بمقتضى عقد يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالى بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

وهذا النوع من الشركات مجرد عقد شركة بين الشركاء يحتوى على الشروط التي يتفقون عليها، ولكن لا توجد شركة بالنسبة للغير وليس لها شخصية معنوية ولذلك لا يكون لها ذمة ولا عنوان ولا موطن ولا جنسية وتتم إدارة المال لحساب الملاك.

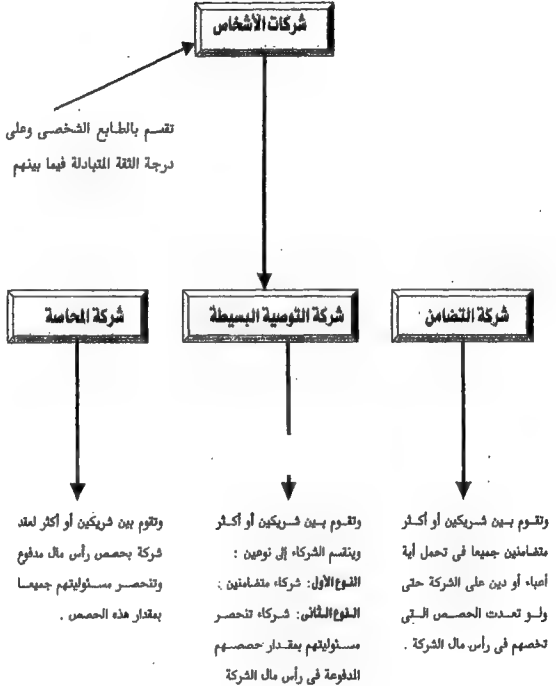
الاعتبار الشخصى بين الشركاء ويكون عددهم محدوداً ويعيى لا يقل عدد الشركاء عن اثنين وإن كان القانون لم يحدد الحد الأقصى لعدد الشركاء إلا أنه فى الغالب لا يتعدى أصابع اليد نظراً للاعتبار الشخصى والعلاقات الخاصة التي يربط بها الشركاء وتخضع هذه الشركات لأحكام القانون التجارى، ويأخذ هذا النوع من الشركات «شركات الأشخاص» أحد الأشكال التالية.

شركات التضامن:

ويقوم هذا النوع من شركات الأشخاص بمقد بين اثنين أو أكثر وهى الأصل فى شركات الأشخاص وأهم ما يميزها هو الأثر الذى يترتب على قيام التضامن بين الشركاء فى المسئولية عن ديون الشركة.

فالشركاء فى شركات التضامن متضامنون لجميع تمهداتها، فلا يقتصر قيام مسئولية الشركاء عن أعمال الشركة وتمهداتها ولكن يتمدى ذلك إلى قيام التضامن بينهم فى تحمل أعباء الشركة والتزاماتها وما يتضمن هذا من إمكان الرجوع على أى واحد من الشركاء بدین الشركة جميعه ثم يكون للشريك الرجوع بدوره على شركائه لاستيفاء نصيبهم من هذا الدين.

والشكل التالي يوضح أنواع شركات الأشخاص



منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

شركات الأشخاص

تتسم بالطابع الشخصي وعلى درجة الثقة المتبادلة فيما بينهم

شركة التضامن

وتقوم بين شريكين أو أكثر متضامنين جميعا في تحمل أية أعباء أو دين على الشركة حتى ولو تعدت الحصص التي تخصصهم في رأس مال الشركة.

شركة التوصية البسيطة

وتقوم بين شريكين أو أكثر وينقسم الشركاء إلى نوعين:

النوع الأول : شركاء متضامنين.

النوع الثاني: شركاء تنحصر مسئوليتهم بمقدار حصصهم المدفوعة في رأس مال الشركة.

شركة المعاهضة

وتقوم بين شريكين أو أكثر لمقد شركة بحصص رأس مال مدفوع وتنحصر مسئوليتهم جميعا بمقدار هذه الحصص.

شركات الأموال:

يعد القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ الصادر بشأن الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والتي تضم إلى جانب هذين الشكلين نوعا جديدا من الشركات وهو

الشركات ذات المسئولية المحدودة وأعقب قانون الشركات صدور تعديلات أهمها القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٥٥ وتوالت التعديلات والتي كان آخرها في القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦١ وذلك قبل صدور التشريعات الاشتراكية، ثم صدر القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة محددا أوضاعها وأسلوب إدارتها وعلاقاتها بالأطراف الأخرى سواء من حيث حصتها أو مسئوليتها تجاه تلك الأطراف.

وقد وضع هذا القانون تعريفا دقيقا لكل شركة من الشركات الثلاث على النحو التالي:

١ - الشركات المساهمة

وهي التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة يمكن تداولها على الوجه الذي يحدده القانون.

٢ - شركات التوصية بالأسهم:

هي شركة يتكون رأس مالها من حصة أو أكثر يملكها شريك متضامن أو أكثر وأسهم متساوية يكتب فيها مساهم أو أكثر ويمكن تداولها على الوجه الذي يحدده القانون.

ويسأل الشريك أو الشركاء المتضامنون عن التزامات الشركة مسئوليّة غير محدودة أما الشريك المساهم فلا يكون مسئولا إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتسب فيها.

ويتكون عنوان الشركة من اسم واحد أو أكثر من أسماء الشركاء المتضامنين.

٣ - الشركات ذات المسؤولية المحدودة: وهى التى لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكا ولا يكون كل منهم مسئولاً إلا بقدر حصته.

ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام ولا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول ويكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعا لاسترداد الشركاء طبقا للشروط الخاصة التى يقضى* فيها عقد الشركة أو يحددها القانون وللشركة أن تتخذ اسما خاصا ويجوز أن يكون اسمها مستمدا من غرضها ويجوز أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر.

ورد بالقانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ أنه لا يجوز أن تتولى شركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة للقيام بأعمال التأمين أو أعمال البنوك أو الادخار أو تلقى ودائع أو استثمار الأموال لحساب الغير.

٤ - فروع ومكاتب تمثيل الشركات الأجنبية بمصر:

وقد أورد القانون الباب السادس لمعالجة أوضاع هذا الشكل من النشاط سواء كان فى

شكل فروع للشركات الأجنبية وما فى حكمها، حيث تسرى أحكام القانون على الوكالات التى تديرها الشركات الأجنبية فى مصر وتعتبر فروعاً لها سواء كانت تديرها بنفسها أو توكل إدارتها إلى مستخدميهـا ويكون للوكيل سلطة إبرام العقد نيابة عنها ولهم الصلاحية فى التصرف فى منتجات الشركة.

ولا يعتبر الوكلاء التجاريون فى غير هذه الحالات فروعاً للشركة الأجنبية، كما يجوز للشركات الأجنبية أن تنشئ فى مصر مكاتب تمثيل أو اتصالات أو خدمات أو مكاتب فنية أو علمية.

وفى كل الأحوال يجب على الشركات الأجنبية التى يكون لها مركز لمزاولة الأعمال فى مصر أن تتبع إجراءات التسجيل التجارى المقررة.

٥ - الشركات المعاملة

بقانون استثمار رأس المال العربى والأجنبى حرص المشروع منذ ما يزيد على خمسين عاما على التوسع فى جذب رؤوس الأموال الأجنبية التى تستثمر فى مصر حيث صدر القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٥٣ بتشجيع تلك الأموال فى مشروعات التنمية الاقتصادية.

وفى أعقاب حرب أكتوبر المجيدة عام

* يرى البعض ان الشركات ذات المسؤولية المحدودة تعد من شركات الاشخاص وليس من شركات الأموال. إلا ان القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ قد حسم هذا الخلاف وأعتبر هذا النوع من الشركات ضمن شركات الأموال وليس الأشخاص.

→ منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

عمليات التنمية الاقتصادية وقد صاحب ذلك إنشاء المجتمعات العمرانية الجديدة والتي كان عمادها المشروعات المعاملة بهذا النظام.

واستجابة للمتغيرات التي يشهدها السوق العالمي وتدعيمها لرؤوس الأموال وضمان تدفقها من الخارج فقد صدر القانون رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ بإصدار قانون الاستثمار باعتباره القانون الشامل والمنظم لأوضاع الاستثمار والمناطق الحرة في مصر.

ولقد أعطى ضمانات أكثر لرأس المال الأجنبي العامل في مصر مع النص على أن تعامل الشركات التي تنشأ في ظل هذا النظام بأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بشأن الشركات المساهمة ما عدا النصوص الخاصة بإجراءات التأسيس والإنشاء وبعض النصوص الأخرى.

٦ - شركات قطاع الأعمال العام:

في أعقاب صدور التشريعات الاشتراكية في يوليو ١٩٦١ صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٦١ بتأميم بعض الشركات والمنشآت والمعدل بالقانون رقم ٧٤ لسنة ١٩٦٢ كما صدر القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦١ بتقرير مساهمة الحكومة في بعض الشركات والمنشآت والقانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٦١ بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالشركات القائمة.

وقد ترتب على ذلك ظهور شكل قانوني جديد للمؤسسات العامة في مجال الإنتاج

١٩٧٢ وخروج مصر من الأزمة الطاحنة التي ألمت بها حيث تخطت مصر بانتصارها كل عقبات الزمان فقد كان عليها أن تبدأ عهداً جديداً تطلق فيه بكل الطاقات الكائنة في أبنائها لتلحق بركب الحضارة وتأخذ مكانها الرائد بين دول العالم.

وإذا كانت مصر دائماً غنية بالعمال البشري كما وهبها الله كل مقومات التنمية من عوامل الطبيعة والمواد الخام فلم يتبق إلا أن توفر العامل الثالث من عوامل الإنتاج وهو رأس المال.

لذا فقد استجاب المشرع لحل هذه المشكلة وصدر القانون رقم ٤٢ لسنة ١٩٧٤ والخاص باستثمار المال العربي والأجنبي متضمناً كافة الضمانات التي تحمي المال المستثمر وكيفية التصرف في العائد ومجالات الاستثمار التي تتمتع بالمزايا التي أعطاها القانون للمستثمر مع تحديد إجراءات الإنشاء والشهر والإعفاءات الضريبية خلال فترة محددة وقد تم إنشاء الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة كنتاج لهذا القانون.

ولقد أتى هذا القانون بآثار إيجابية في جذب رؤوس الأموال من الخارج لتسهم في

والخدمات وتعمل بأسلوب اقتصادى خاص «شركات القطاع العام المملوك للدولة تشرف عليها مؤسسات عامة بحيث يتبع عدد من الشركات المتجانسة مؤسسة عامة تابعة للوزير المختص» وتقوم المؤسسات العامة بالإشراف والتخطيط والمتابعة لهذه الشركات.

فى عام ١٩٧٥ ظهر اتجاه جديد لإعطاء بعض حرية التصرف لشركات القطاع العام والإدارة القائمة على تصريف أمورها وقد صاحب هذا الاتجاه صدور قانون استثمار المال العربى والأجنبى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وإعطاء فاعلية أكبر للوحدات الإنتاجية.

وصدر القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٥ بإلغاء المؤسسات العامة وتبعية الشركات إلى الوزراء مباشرة مع إنشاء أمانة فنية بالنسبة لكل قطاع تتولى إعداد الموضوعات الخاصة بالشركات للمعرض على الوزير المختص وإبلاغها بالقرارات والتوجيهات الصادرة لها.

بعد استمرار تبعية الشركات مباشرة للوزراء أسفرت التجربة عن الضغط الكبير على الوزراء نظرا لتبعية أكثر من ١٠٠ شركة لبعض الوزراء مثل وزير الصناعة إضافة إلى أعباء الوزارة كذلك الوضع بالنسبة للوزارات الأخرى وإن كان عدد الشركات التابعة أقل نسبيا وقد ترتب على ذلك العديد من المشكلات سواء فى عمليات التمويل أو التسيير أو الإدارة بصفة عامة.

وصدر القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٨٣ بإصدار قانون هيئات القطاع العام وشركاته لتمود مرة أخرى بإحكام سيطرة الدولة على شركات القطاع العام، بحيث يتبع كل عدد من الشركات هيئة مختصة من هيئات القطاع العام.

وفى ظل المتغيرات التى تحكم الاقتصاد العالمى والنظام الجديد الذى تعمل فى إطاره المؤسسات الدولية ومسارات العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد صدر القانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون قطاع الأعمال العام وشركاته معتمدا على ما يلى:

أولاً: إنشاء شركات قابضة تكون مملوكة بالكامل للدولة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة وتتخذ شكل الشركات المساهمة وتمثل الجهات المالكة فى ملكية الشركات التابعة لها، وتتولى من خلال هذه الشركات استثمار أموالها كما يكون لها مباشرة النشاط بنفسها والقيام بكافة الأعمال بما فى ذلك تأسيس شركات المساهمة بمقردها أو بالاشتراك مع الغير وشراء وبيع أسهم الشركات المساهمة وتكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية .. إلخ.

ثانياً : إنشاء شركات تابعة تملك الشركة القابضة ٥١% من رأس مالها على الأقل بمقردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص اعتبارية عامة أو بنوك

الإدارة

١٩٩١ - ١٩٩٠

تحقيق ما يلي:

١ - رفع العبء من كاهل الحكومة في إدارة هذه الشركات.

٢ - التخلص من الخسائر المتراكمة والتي بلغت حدوداً تجاوزت كل الحسابات في بعض هذه الشركات.

٣ - تحقيق المناخ المناسب لتطوير هذه الشركات حتى تستطيع أن تؤدي دورها المطلوب في التنمية الشاملة.

٤ - بث روح المنافسة فيما بين الشركات العاملة في مجالات محددة للانطلاق بإنتاجيتها والتحسين في نوعية المنتج حتى تستطيع الصمود والبقاء في السوق الداخلي والخارجي خاصة في ظل النظام العالمي الجديد للتجارة.

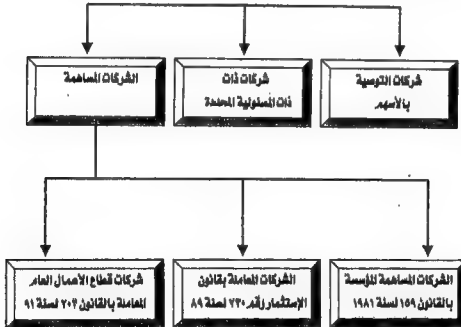
والشكل التالي يوضح الأشكال القانونية لشركات الأموال

القطاع العام وتكون أسهمها فيما زاد على النسبة المشار إليها قابلة للتداول، وتتولى هذه الشركات عملية الاستثمار الفعلية بصفة أساسية.

ثالثاً: الوزير المختص ويكون حلقة الوصل بين كل من الشركات القابضة.

ولقد أجاز القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ التصرف في أسهم شركات قطاع الأعمال العام المخاطبة بهذا القانون وذلك بتشجيع القطاع الخاص على المساهمة في ٤٩٪ من رأس مالها.

وقد تم مؤخراً التوسع في بيع الكثير من شركات قطاع الأعمال العام وأصبحت مخاطبة بصورة كاملة بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة، وذلك وفقاً لبرنامج متكامل والمعروف بالخصخصة والذي استهدف



ملحوظة: مازالت هناك بعض الشركات لم تخضع لأحكام القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بإصدار قانون قطاع الأعمال العام ومازالت تعمل في ظل القوانين المنظمة للقطاع العام المملوك للدولة وذلك في بعض القطاعات مثل البترول والنقل.

الإطار التنظيمي لمنظمات الأعمال

من المنطق أن يكون لكل منظمة تنظيم قائم على أسس علمية وأن يوضع لها هيكل تنظيمي تحدد فيه الواجبات والمسئوليات والعلاقات بين كافة التقسيمات ويراعى في إعداد الهيكل التنظيمي الأسس العلمية المتعارف عليها وبمراعاة ما يلي :

١ - أن يكون إعداد الهيكل التنظيمي من خلال الإطار القانوني.

٢ - أن يتم تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية وتوزيع الواجبات والمسئوليات بمراعاة الهدف الرئيسي الذي قامت المنظمة لتحقيقه بحيث تعمل جميع التقسيمات في منظومة واحدة وتتجه في مسار متناسق نحو تحقيق هذا الهدف.

٣ - تحديد العلاقات ما بين التقسيمات التنظيمية بكافة مستوياتها مع التأكيد على العلاقات الأفقية فيما بينها.

٤ - الحرص على إقامة علاقات متوازنة مع الأطراف الخارجية والتي تؤثر في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

٥ - المراجعة المستمرة لسياسات بحيث تكفل الانسياب في مسار الإجراءات لتصل إلى نهايتها في سهولة ويسر.

٦ - أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة بحيث يكون قابلاً لاستيعاب أية متغيرات قد تحدث تأثيراً على الأهداف أو آليات العمل وأسلوبه.

وسوف نستعرض الإطار التنظيمي لمنظمات الأعمال من مدخلين:

المدخل الأول : سلطة الإدارة

١ - المشروع الفردي:

وتتمتع إدارة المشروع لصاحبه وله كافة الصلاحيات والسلطات التي تخول له حرية التصرف في أمور المشروع مادام قد استوفى الخطوات التي استوجبتها القانون في مرحلة التأسيس وفي مرحلة التشغيل والوفاء بكافة الالتزامات تجاه الجهات المختصة.

٢ - شركات الأشخاص :

١/٢ شركة التضامن :

استوجب القانون اتخاذ إجراءات

→ منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

هي شركات التضامن ويستتبع ذلك أنه إذا لم يعين لشركة التوصية مدير فإن الإدارة تكون للشركاء المتضامنين أما الشركاء الموصون فإنهم يمنعون من التدخل في إدارة الشركة، كما لا يجوز لهم أن يعملوا عملاً متعلقاً بإدارة الشركة ولو كان ذلك بناء على تفويض.

أى أن الإدارة تنمقد للشركاء المتضامنين دون غيرهم من الشركاء الموصين نظراً للمسئولية التضامنية التى تحملها هؤلاء الشركاء ولو تمضى ذلك حصصهم المدفوعة فى رأس المال إلى مالهم الخاص.

٢/٢ شركات المحاصة،

نظراً لأن شركة المحاصة ليس لها شخصية معنوية فبالبا ما يكون ممثل المحاصة هو المدير الذى يعينه الشركاء من بينهم أو من الغير فإذا لم يتم تعيين مدير قام كل شريك باستغلال حصته بنفسه لحساب الشركة وسواء كان من يمثل المحاصة هو المدير الذى عينه الشركاء أو كان الشركاء أنفسهم فإن كل واحد يتعامل مع الغير باسمه الشخصى لأن شركة المحاصة لا وجود لها بالنسبة للغير.

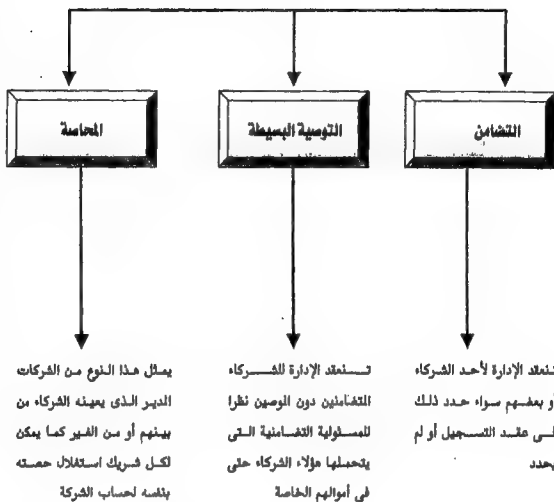
ويوضح الشكل التالى سلطة إدارة شركات الأشخاص

الشهر بالنسبة لشركات التضامن. ويتضمن الشهر أسماء وعناوين الشركاء المتضامنين وكذا عنوان الشركة والذى يتركب من اسم أحد الشركاء المتضامنين وأسماء المديرين الذين لهم حق التوقيع باسم الشركة وإن كان هذا البيان جوهرياً. إلا أنه قد لا يحدد مديراً أو مديرين فى عقد الشركة أو فى عقد لاحق. وفى هذه الحالة فإن الإدارة تثبت لكل واحد من الشركاء، وبذلك فإن إدارة شركة التضامن تتعقد لأحد الشركاء أو بعضهم سواء حدد ذلك فى تسجيل عقد الشركة أو لم يحدد وعادة ما يتضمن الملخص بياناً بسلطات المديرين فإذا لم يوجد هذا البيان فإن سلطة المدير تتحدد فى نطاق الفرض الذى قامت الشركة من أجله.

٢/٢ شركة التوصية البسيطة،

حيث إن الشركاء فى شركات التوصية البسيطة نوعان:

شركاء متضامنون - شركاء موصون
والشركاء المتضامنون يخضمون للنظام القانونى الذى يطبق على الشركاء



شكل من هذه الأشكال التى حددتها القوانين

وذلك على النحو التالى؟

١/٣ الشركات ذات المسئولية المحدودة

يدير الشركة مدير أو مديرون من بين الشركاء أو غيرهم ويمين الشركاء المدير لأجل معين أو دون تعيين أجل.

وهى جميع الأحوال يجوز عزل المدير أو المديرين بموافقة الأغلبية المدية للشركاء الحائزة لثلاثة أرباع رأس المال. وإذا كان

٣ - شركات الأموال

سبق أن ذكرنا أن شركات الأموال ينظم أوضاعها القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة بالإضافة إلى الشركات المعاملة بقانون الاستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ وشركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ويختلف أسلوب الإدارة بالنسبة لكل

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

وفى جميع الأحوال يجب أن تعقد الجمعية العامة مرة على الأقل فى السنة وتختص الجمعية العامة بما يلى:

- انتخاب مجلس الإدارة.
- مراقبة أعمال المجلس.
- المصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر.

- المصادقة على تقرير المجلس.
- الموافقة على توزيع الأرباح.
كما تعقد الجمعية العامة فى صورة غير عادية بناء على دعوة مجلس الإدارة أو بناء على طلب عدد من المساهمين يمثلون ١٠٪ من رأس المال.

وذلك لأسباب جدية ولبحث بعض السياسات ذات التأثير القوى على مستقبل الشركة مثل إضافة أغراض جديدة للشركة أو إطالة أمد الشركة أو حلها، وإذا بلغت الخسائر نصف رأس المال المصدر وجب على مجلس الإدارة أن يبادر إلى دعوة الجمعية العامة غير العادية ولا يكون اجتماع الجمعية غير العادية صحيحا إلا إذا حضره مساهمون يمثلون نصف رأس المال على الأقل.

مجلس الإدارة :

يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة يتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن

عدد الشركاء أكثر من عشرة وجب أن يمهّد بالرقابة إلى مجلس يتكون من ثلاثة على الأقل من الشركاء.

٢/٢ شركات التوصية بالأسهم :

يمهّد بإدارة شركة التوصية بالأسهم إلى شريك متضامن أو أكثر يمينون فى عقد تأسيس الشركة ويكون لكل شركة مجلس مراقبة تكون من ثلاثة على الأقل من المساهمين.

٢/٢ الشركات المساهمة :

يكون لكل شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة

الجمعية العامة :

وتتكون الجمعية العامة من مجموع المساهمين فى الشركة وكل مساهم له الحق فى حضور الجمعية العامة للمساهمين بطريق الأصالة أو النيابة كما يجب أن يكون مجلس الإدارة ممثلا فى الجمعية العامة.

وتعقد الجمعية العامة بدعوة من رئيس مجلس الإدارة أو إذا طلب مراقب الحسابان أو عدد من المساهمين يمثلون ٥٪ من رأس المال.

ثلاثة تختارهم الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات كما يم تعيين أول مجلس إدارة عن طريق المؤسسين لمدة أقصاها خمس سنوات.

ويجوز للجمعية العامة فى أى وقت عزل مجلس الإدارة أو أحد أعضائه ولا يكون اجتماع المجلس صحيحا إلا إذا حضره ثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب أن يتضمن نظام الشركة تعيين أعضاء احتياطيين. ولمجلس الإدارة أن يوزع العمل بين أعضائه وفقا لطبيعة عمل الشركة مثل:

- تفويض أحد الأعضاء أو لجنة من الأعضاء للقيام بعمل معين.

- أن يندب عضوا أو أكثر لأعمال الإدارة الفعلية كما يحدد المجلس اختصاصات العضو المنتدب.

ويجتمع المجلس بدعوة من رئيسه أو بناء على طلب ثلث أعضائه وكلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويجوز للمجلس أن يمين مديرا عاما للشركة من غير الأعضاء يتولى رئاسة الجهاز التنفيذي ويباشر أعماله تحت إشراف العضو المنتدب.

كما يكون للمعاملين فى الشركات المساهمة نصيب فى إدارة هذه الشركات.

مراقب الحسابات

يكون للشركة المساهمة مراقب حسابات أو أكثر ممن تتوافر فيهم الشروط

المنصوص عليها فى قانون المحاسبة تعينه الجمعية العامة وتقدر أتعابه كما يجوز لها تغيير مراقب الحسابات بناء على اقتراح أحد أعضائها.

ولا يجوز الجمع بين عمل المراقب والاشتراك فى تأسيس الشركة أو عضوية مجلس إدارتها، وللمراقب الحق فى أى وقت فى الاطلاع على جميع دفاتر الشركة وسجلاتها ومستنداتها وفى طلب البيانات والإيضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها.

٤ - الشركات المعاملة بقانون الاستثمار

وقد أعطى القانون بعض المزايا للشركات التى تنشأ وفقا لأحكامه تشجيعا للاستثمار وجذب رؤوس الأموال ودفنها إلى سوق العمل وكذا إنشاء المناطق الحرة، وذلك بإعطاء بعض المزايا كالإعفاءات الضريبية والجمركية لبعض الحالات مثل الاستيراد من أجل التصنيع وإعادة التصدير.

أما من حيث الإدارة فإن هذه الشركات تخضع فى إدارتها وفقا لأحكام القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وتبعا للشكل القانونى الوارد فى عقد الإنشاء.

٥ - شركات قطاع الأعمال العام

وقد اتبع هذا القانون نظاما خاصا فى إدارة شركات القطاع العام والتى تحولت

مخططات الأعمال في جمهورية مصر العربية

وفقاً للقانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ إلى شركات قطاع أعمال عام وذلك على مستويين.

المستوى الأول :

الشركات القابضة التي تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يتم تشكيله ويباشر اختصاصاته على النحو التالي:

يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العامة بناء على اقتراح رئيسها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر ويشكل على الوجه الآتي:

١ - رئيس متفرغ للإدارة.

٢ - عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوي الخبرة في النواحي الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال.

٣ - ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد ولا يعتبر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من الماملين بالشركة.

ويحدد القرار الصادر بتشكيل المجلس

الأعضاء المتفرغين للإدارة وما يتقاضاه رئيس مجلس الإدارة والأعضاء المتفرغون من رواتب مقطوعة كما يحدد هذا القرار مكافأة العضوية وبدل حضور الجلسات الذي يتقاضاه كل من رئيس وأعضاء المجلس، ويحدد النظام الأساسي للشركة المكافأة السنوية التي يستحقونها بمراعاة نص المادة «٣٤» من هذا القانون.

لمجلس إدارة الشركة مباشرة كل السلطات اللازمة لتصرف أمور الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله وذلك فيما عدا ما تختص به الجمعية العامة للشركة، ولمجلس الإدارة في سبيل ذلك على الأخص ما يأتي:

١ - وضع السياسات العامة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها.

٢ - إدارة محفظة الأوراق المالية للشركة بيما وشراء بما تتضمنه من أسهم وصكوك تمويل وسندات وأية أدوات وأصول مالية أخرى.

٣ - اقتراح تأسيس شركات مساهمة تؤسسها الشركة بمفردها أو بالاشتراك مع الأشخاص الاعتبارية العامة أو الخاصة أو الأفراد.

٤ - شراء أسهم الشركات المساهمة أو

بيعها أو المساهمة في رأس مالها.

٥ - القيام بكافة الأعمال اللازمة لتصحيح الهياكل التمويلية ومصار الشركات المتعثرة التابعة لها وتمظيم ربحية هذه الشركات وترشيد التكلفة.

٦ - إقرار مشروع الميزانية والحسابات الختامية تمهيدا لمرضاها على الجمعية العامة للشركة.

٧ - وضع معايير الأداء وتقييمها وفحص التقارير التي تقدم عن سير العمل بالشركة.

٨ - اعتماد الهيكل التنظيمي للشركة ووضع اللوائح الداخلية المتعلقة بالنواحي المالية والإدارية والفنية وغيرها.

٩ - ما يرى رئيس الجمعية العامة أو رئيس مجلس الإدارة عرضه على المجلس.

المستوى الثاني:

الشركات التابعة

والتي تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يتم تشكيله ويباشر اختصاصاته على النحو التالي:

يتولى إدارة الشركة التي يملك رأس مالها بأكمله شركة قابضة بمفردها أو بالاشتراك مع شركات قابضة أخرى أو أشخاص عامة أو بنوك القطاع العام،

مجلس إدارة يعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

ويجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه، وفي حالة غيابه يندب رئيس الجمعية العامة من بين أعضاء المجلس من يرأس الاجتماع.

ويتكون مجلس الإدارة من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على تسعة بمن فيهم رئيس المجلس على النحو التالي:

(أ) رئيس غير متفرغ من ذوى الخبرة، تعيينه الجمعية العامة للشركة بناء على ترشيح مجلس إدارة الشركة القابضة.

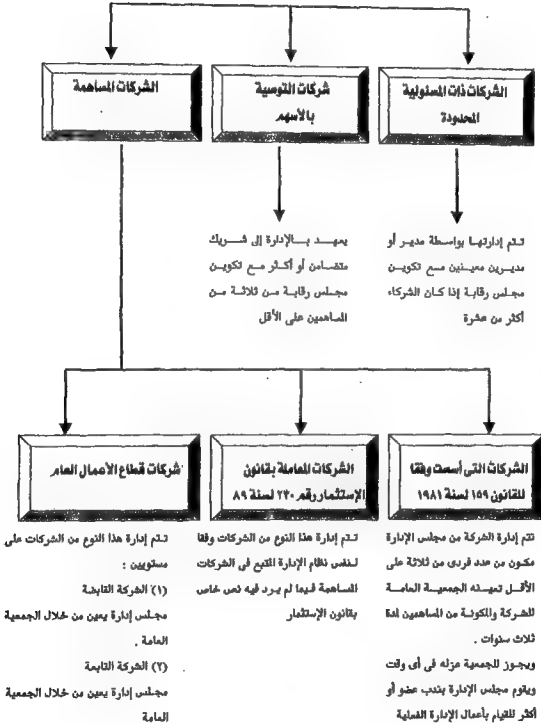
(ب) أعضاء غير متفرغين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوى الخبرة، يمثلون الجهات المساهمة فى الشركة، ويكون عددهم نصف عدد أعضاء المجلس.

(ج) عدد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوى الخبرة يتم انتقاهاهم من العاملين بالشركة طبقا لأحكام القانون المنظم لذلك.

(د) رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت محدود، وفي حالة تعدد اللجان النقابية فى الشركة تختار النقابة العامة أحد رؤساء هذه اللجان.

ويوضح الشكل التالي: سلطة إدارة شركات الأموال بأنواعها المختلفة.

سلطة إدارة شركات الأموال بأنواعها المختلفة .



الأشكال المنظمة: يتحدد الشكل العام للمنظمة من خلال الهيكل التنظيمي والذي يعتبر الإطار الذي يحتوى على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتوظيفها في سبيل تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة.

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يتفق مع الهدف الرئيسي والاختصاصات العامة الواردة في السند القانوني الصادر بإنشاء المنظمة وبمراعاة الأطر القانونية التي تحكم النشاط الذي تعمل فيه.

كما أن الهيكل التنظيمي يعتمد في إعدادة على أسس معينة وفقا للمدارس العلمية في الإدارة.

وهناك نمط تنظيمي شائع يتم تطبيقه غالبا في منظمات الأعمال بجمهورية مصر العربية.

ويقوم هذا النمط على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وذلك بتحليل الأنشطة إلى تخصصات ثم توزيع هذه التخصصات على تقسيمات تنظيمية يتكون منها الهيكل التنظيمي.

وينعكس ذلك على الشكل العام للهيكل التنظيمي، حيث يتكون من تقسيمات

تنظيمية رئيسية وفرعية ثابتة يتم تقييمها وفقا لعوامل التقييم كما يتصف هذا النوع بالتدرج الهرمي حيث تناسب الأعمال رأسيا صعودا ونزولا.

وفيما يلي بعض الأشكال التنظيمية لبعض المنظمات.

المشروع الفردي:

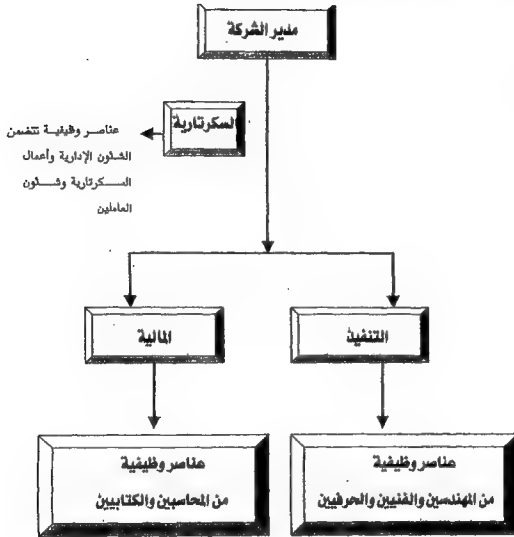
يقوم بإدارة هذا النوع من المشروعات أصحابها ولهم حرية التصرف في كل صغيرة وكبيرة، وذلك في إطار النظم واللوائح التي تعدد علاقته مع الجهات الرسمية، لذا فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي للمشروع الفردي.

شركات الأشخاص:

تقوم شركات الأشخاص بأنواعها الثلاثة «التضامن - التوصية البسيطة - المحاصة» على أساس الثقة والعلاقات الشخصية فيما بين الشركاء، لذا فإن شركة الأشخاص تتم إدارتها من خلال إطار عام للشركة ووفقا لنظم ولوائح معينة دون أن تكون هناك تقسيمات تنظيمية ذات اختصاصات محددة، وإنما يعتمد العمل على عناصر وظيفية متخصصة.

ويمكن تصوير هذا الإطار بالشكل التالي لإحدى شركات المقاولات

→ منظمات الأعمال
في جمهورية مصر العربية



شركات الأموال:

ويمكن تقسيم شركات الأموال بالنسبة للهيكل التنظيمي إلى قسمين:

(١) القسم الأول: شركات الأموال التي

يتسم الهيكل التنظيمي لها بالبساطة

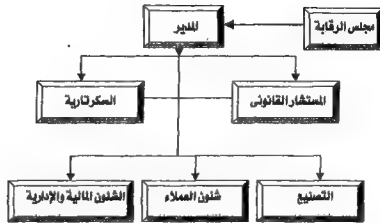
والمحدودة وهي شركات:

- التوصية بالأسهم.

ذات المسؤولية المحدودة.

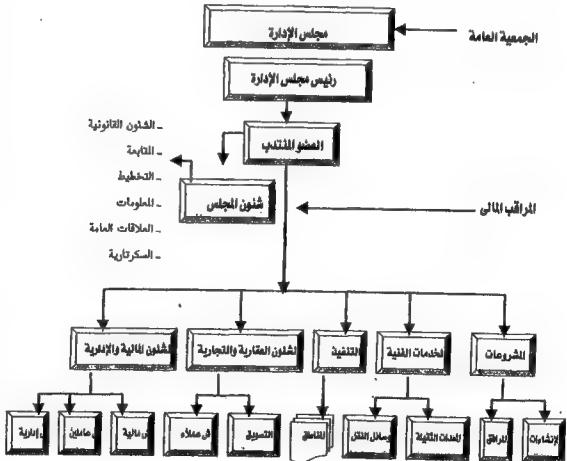
وفيما يلي شكل من الأشكال التنظيمية

لإحدى شركات تصنيع الملابس الجاهزة:



(٢) القسم الثاني:

تطوير الأهداف والارتقاء بها. وهى الشركات المساهمة الكبيرة التى يتم وضع هيكل تنظيمى متكامل لها تتوافر فيه كل مقومات النجاح والنمو والتقدم نحو المقاولات:



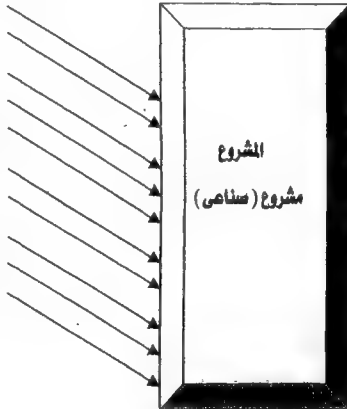
منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

العلاقات

على الرغم من أن الإدارة تنمقد لأية منظمة للإدارة القائمة بكافة أشكالها سواء فى المشروع الفرد أو شركات الأشخاص والأموال وللإدارة حرية التصرف واتخاذ القرار لتوظيف كافة الإمكانيات المتاحة

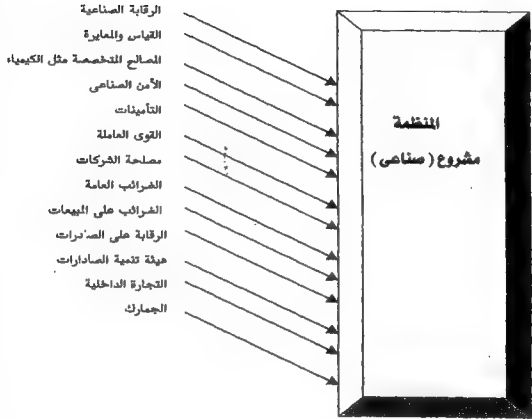
لتحقيق الأهداف وذلك فى حدود السلطات التى خولها القانون لجهة الإدارة. إلا أن هناك أطرافا متعددة يتمين على الإدارة الاتصال بها والتعاون معها سواء فى مرحلة التأسيس أو التشغيل. والشكل التالى يوضح الجهات الرسمية التى يتمين الاتصال بها فى مرحلة التأسيس للحصول على التراخيص اللازمة لإقامة المشروع كما هو موضح بالشكل التالى.

هيئة الصنع
التسجيل التجارى
مصلحة الشركات
المحلفات (التراخيص)
الآثار والدفاع (وفقا لمكان المشروع)
الضرائب (التسجيل واستخراج البطاقة
الغرف التجارية
الرافق (كهرباء - مياه ...)
الإتحادات (صناعات - مقاولين ...)
الشهر المقارى



وعندما يبدأ المشروع فى التشغيل فإن الرسمية التى يجرى الاتصال بها بشكل دائمة وقد يتكرر بصفة مستمرة. دائرة الاتصالات تتسع وتتمدد الجهات

والشكل التالي يوضح الجهات الرسمية التي تتصل وتتابع أعمال المشروع .



الصناعية وفي المجالات الأخرى كالمقاولات وغيرها مثل القياس والمعايرة والرقابة الصناعية والرقابة على الصادرات حفاظاً على مكانة المنتج الوطني في المنافسة العالمية الشديدة والتي سوف تزداد حدتها في المرحلة القادمة وذلك في ظل النظام العالمي الجديد وبداية تطبيق اتفاقيات الجات. إنما يتطلب الأمر إعداد نظام متوازن

ولا يمثل اتصال الجهات الرسمية بالمشروع سواء في مرحلة التأسيس أو في مرحلة الإنشاء عبئاً تنظيمياً، حيث تتم من خلال القوانين المنظمة وحقوق الدولة في تنظيم ومتابعة قطاعات الإنتاج كحلقة من حلقات التنمية الاقتصادية. وقد تتأكد وتتماغم أدوار بعض الهيئات الحكومية في المرحلة القادمة والتي تهتم بوضع المواصفات والمقاييس للمنتجات

منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية

وغيرها... لإبداء الرأي عند تصدير المنتجات.

٢- أن تتم عملية الرقابة بواسطة الأجهزة ذات الاختصاص بروح تقسم بمفهوم التصحيح لأية تجاوزات وتقديم المعاونة الفنية للتطوير وبحيث لا تستخدم الرقابة المصحوبة بإجراءات التطبيق واتخاذ الإجراءات القانونية إلا في حالات المخالفة الصريحة والتي تقسم بالتجاوز العميق.

٤- إقامة جسور الثقة بين المنظمات بكافة أشكالها ومستوياتها وبين الجهات الحكومية ذات الاختصاص وأن يتسم التعامل فيما بينهم بالشفافية والمصارحة وإقامة جسور التعاون.

٥- التأكيد على دور الاتحادات مثل اتحاد الصناعات والمقاولين والفرف التجارية المتخصصة في حل المشكلات للمنظمات المختلفة وتوجيه الجهود لصالح الاقتصاد المصري.

لعملية الرقابة والمتابعة ويقترح في هذا المجال على:

١- أن يتم وضع المواصفات والمعايير القياسية للإنتاج بناء على دراسات مستفيضة وتراعى فيها رغبات المستهلكين في الداخل والمواصفات المطبقة في السلع الأجنبية النظيرة وطلبات السوق الخارجية، مع الأخذ في الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة بالمصانع الوطنية ومستوى الأداء والكفاءة للعامل المصري.

٢- أن تتم عمليات الرقابة والمتابعة بواسطة الأجهزة ذات الاختصاص بالتنسيق فيما بينها بحيث تتم بصورة جماعية ومتكاملة مثل تكوين مجموعات عمل من كل من الرقابة الصناعية والرقابة على الصادرات والجمارك والحجر الزراعي

المراجع

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| القانون التجاري | د. محسن شفيق |
| الشركات | د. على يونس |
| القانون التجاري | د. سامي مدكور |
| محاسبة الشركات | د. محمد كامل الحارون |
| محاسبة الشركات المساهمة | د. على محروس |
| محاسبة الشركات | د. عزت الشيخ |
| | النشرات التشريعية |

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

إعداد دكتورة
هالة طه محمد
مدرس إدارة الأعمال
بأكاديمية السادات
للعلم الإداري

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً ، مقدمة ،

تتلاحق التطورات والمتغيرات البيئية المحلية والعالمية وتفرض هذه المتغيرات تحديات أكثر مما تهىء من فرص . وقد باتت التحديات الأكثر تأثيراً اليوم تكنولوجية واقتصادية والتي تقصد بها هنا تحدى الجات ، تحدى التكتلات الاقتصادية الإقليمية مثل الاتحاد الأوروبي ، السوق الأمريكية الشمالية (النافتا) ، تكتل دول جنوب شرق آسيا والمحيط الهادى ، تكتل ميركوسور فى قارة أمريكا الجنوبية ، تحدى تحالفات الشركات

العالمية والتحدى التكنولوجى فى كافة المجالات من صناعة وزراعة واستشارات وخدمات ... الخ (١) . إن التكيف مع تلك المتغيرات لا يتم إلا من خلال إعداد مواطنين قادرين على هذا التكيف وتلك المواجهة ، ومن هنا كان الارتفاع بمستوى التعليم مطلباً أساسياً ومن هذا المنطق كان الاهتمام برفع جودة التعليم (٢) . حيث يمثل خريجو وخريجات التعليم الجامعى بمصر مدخلات بشرية مؤثرة فى العمليات بشتى مجالات النشاط الاقتصادى .

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

١ - التطور العالمي الذي حدث في مجال تقديم الخدمات بشكل عام والتطور المستمر في مجال الخدمة التعليمية بشكل خاص ، والتغيرات المستمرة في سلوك المستفيد من الخدمة والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار الخدمة بصرف النظر عن مصدرها . كل هذا أدى الى ضرورة أن تعمل الجامعات والكليات والمعاهد المختلفة على رفع كفاءة أدائها وتحسين جودة خدماتها التعليمية حتى تستطيع مواجهة المنافسة العادة المحلية والعالمية والتي تفرضها دولية الخدمات وتطبيق معايير الجودة في كل عنصر من عناصر تقديم الخدمة التعليمية .

٢ - على الرغم من تعدد الدراسات والتي بحثت في موضوع جودة الخدمة التعليمية إلا أن هذا البحث يعتبر الأول من نوعه والذي يتناول موضوع قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة - أكاديمية السادات للمعلوم الادارية ، ومن ثم هذا البحث يمكن الاعتماد على مايتوصل إليه من نتائج في التخطيط مستقبلاً لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية داخل الكلية .

ثالثاً : طبيعة المشكلة :

يشير العديد من الكتاب وخبراء التربية والادارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة . وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة ، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة ويرون أيضاً أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات مايلي (٦) :

١ - غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية ، حيث صدرت أخيراً قائمة بأفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم ليس من بينها جامعة عربية واحدة . والجامعات المشرون الأفضل في العالم استأثرت ب سبع عشرة منها الولايات المتحدة ، أما الثلاث الأخرى فكانت من نصيب بريطانيا واليابان (٧) .

٢ - تدهور الانتاجية في المجالات العديدة لخريجي

وبالنظر إلى عمليات أي منظمة كمنظومة تتألف من مدخلات وعملية ومخرجات ، فإن هذه النظرة تعنى أن أي قصور في فاعلية الخريجين والخريجات كمدخلات بشرية ، سيؤثر سلباً على كفاءة عمليات منظمتنا وعلى مخرجاتها (٢) ، حيث أصبحت الجامعات مفتوحة على المجتمع ، وكذلك فقد أصبح المجتمع مفتوحاً على العالم

بحكم تطور وسائل الاتصالات بمختلف صورها ، وبالتالي أصبحت رسالة الجامعة لا تقتصر فقط على تغطية احتياجات الطلاب خلال فترة سنوات الدراسة لكنها تهدف أيضاً إلى ضمان التحسين المستمر لأداء الطلاب بحيث يكونوا قادرين على مواكبة تكنولوجيا العصر الحديث في ظل النظام العالمي الجديد ، ولذلك فلا بد أن تركز الجامعة على أن تكون نوعية التعليم جيدة للطلاب ، يكون هدفها الرئيسي هو استمرارية الإفادة خلال الخدمة وأربمين عاماً الباقية من الحياة العملية والمهنية التي تلي تخرج الطلاب من الجامعة (٤) .

كما يمد التعليم أيضاً قوة اجتماعية بإعتباره من أهم الوسائل التي تمكن المجتمع من إحداث التغيير السريع والمتشود . فالشباب الجامعي في أي بلد من بلدان العالم هو خلاصة الجيل ويحتل المراكز التي تؤدي إلى أعلى المناصب ، ولهذا يهتم الطلاب الجامعي هو المحور الذي يقوم حوله ومن أجله التعليم الجامعي (٥) . ولذلك جاء هذا البحث ليقس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة في إحدى الكليات المتخصصة في مصر في مجال التعليم الإداري وهي كلية الإدارة - أكاديمية السادات للمعلوم الادارية .

ثانياً : أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية :

الجامعات الوطنية .

٣ - نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمى بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعى الحالى .

٤ - تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية .

٥ - زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم ، مثال : خريجي الطب والتجارة والحقوق والآداب وغيرها من الكليات .

ويحدد تقرير التنمية وأدوار التعليم العالمى فى اليابان أهم التحديات التى تواجه المؤسسات التعليمية فى المجالات الآتية : التنوع فى المؤسسات التعليمية ، التنمية المتواصلة للجامعات الخاصة والحكومية ، كثافة الطلاب فى التعليم العالمى ، جودة التعليم ، إعادة هيكلة التعليم ، العلاقة بين التعليم الثانوى والعالمى ، المسئولية عن التعليم ، تقييم الأنشطة التعليمية (٨) .

وفى مصر عانى المجتمع المصرى كثيراً من انخفاض الجودة التعليمية فى قطاع التعليم ، وذلك بعد مجانية التعليم الجامعى التى جاءت بها ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ . أما عن أسباب انخفاض الجودة التعليمية فكانت تكمن فى زيادة أعداد المتحققين بالتعليم وانخفاض الاستثمارات المقدمة من الحكومة الى هذا القطاع الهام . كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الكثافة الطلابية داخل الفصول فى التعليم ما قبل الجامعى ، وبالتالي زيادة كثافة المدرجات فى التعليم الجامعى (٩) . ولهذا جاءت كلية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية فى بداية الثمانينيات من القرن السابق (١٩٨١) بفكر جديد فى هذا الوقت يركز على التعليم المتميز والأعداد الصغيرة داخل كل قاعة بحث . حيث كانت تقبل الكلية فى بداية انشائها دفعة لاتزيد عن مائة وخمسون طالب تُوزع بعد ذلك على قاعات البحث المختلفة بحيث لايزيد عدد الطلبة داخل قاعة البحث الواحدة عن خمسة وعشرين طالب ، وبمصرفونات رمزية وضئيلة لاتتعدى المائة جنيه فى السنة .

والآن تواجه كلية الادارة بمناقضة قوية من العديد من المنشآت التعليمية سواء الحكومية أو الخاصة وبصورة خاصة الكليات والأكاديميات والمعاهد الخاصة التى تزايدت أعدادها بصورة ملحوظة فى الفترة الأخيرة . ومع قرب احتفال كلية الادارة بتخريج الدفعة العشرين ٢٠٠٣/٢٠٠٤ من الكلية ، واتجاه الكلية الى التوسع واقتتاح أفرع لها فى بور سعيد ، الدقهلية ، دكرنس ، الاسكندرية . تثار العديد من التساؤلات حول مدى جودة الخدمة التعليمية التى تقدمها الكلية ومدى رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عنها . وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :

- ماهو مستوى جودة الخدمة التعليمية الذى تقدمه كلية الادارة ؟

- ماهى عناصر جودة الخدمة التعليمية الأكثر تأثيراً وارتباطاً بمستويات رضا الطلبة ؟

- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف المركز الرئيسى والفروع (المركز الرئيسى : القاهرة - فرع بور سعيد - فرع الدقهلية : دكرنس) ؟

- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف تخصصات الكلية (ادارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - ادارة البنوك - ادارة المنشآت البترولية) ؟

- هل تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف الجنس (ذكور - إناث) ؟

- هل تختلف مستويات رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية المقدمة فى الكلية ؟

رابعاً التعريف بأكاديمية الادارة - أكاديمية السادات للعلوم الادارية ونظام الدراسة بها (١٠) :

يعود تاريخ الأكاديمية الى عام ١٩٥٤ منذ إنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ ، والذين تم ادماجهم فى المعهد القومى للتنمية الادارية

قياس الرضا عن جودة الخدمة

التعليمية في كلية الإدارة

عام ١٩٧٠ .

وقد أنشئت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مارس عام ١٩٨١ بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ باعتبارها هيئة علمية مستقلة تهدف الى تنمية الإدارة في جميع المجالات على المستوى القومى ... والتي تركز على محاور التدريب والإستشارات والبحوث .

ويجىء التعليم تدعياً لهذا ومحوراً رئيسياً لنشاطها من خلال كلية الإدارة التي أنشئت مواكبة بتاريخ إنشاء الأكاديمية ... وهى تمنح درجة البكالوريوس التخصصية في مجال إدارة الأعمال المعادلة من المجلس الاعلى للجامعات بالقرار رقم (٣) لعام ١٩٨٦ . وتنتهج الكلية مبدأ التطوير والتحديث المستمر لبرنامجها وتخصصاتها مسايرة بذلك المتغيرات المحلية والدولية في مجال إدارة الأعمال لتخريج جيل قادر على تناول المشكلات العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .

١- الدرجات العلمية التى تمنحها الكلية وشروط القبول :

١-١- الدرجة العلمية التى تمنحها الكلية :
تمنح الأكاديمية بناء على طلب كلية الإدارة درجة البكالوريوس فى العلوم الإدارية فى التخصصات التالية :

- الحاسب الآلى ونظم المعلومات .
- البنوك .- التأمين
- إدارة الفنادق والمياحة .
- إدارة الأعمال الدولية (بالتماين مع جامعة نيويورك الكندية) .
- المجالات التخصصية الجديدة المطروحة فى تطوير الخاص بالكلية والإضافات الأجنبية .

١-٢- شروط القبول :

تعمل كلية الإدارة على الاختيار الكفء لنوعية الطلاب المقبولين ، حيث تقبل أولئك الذين يمتلكون المعرفة والقدرة على الاستقادة الكاملة من دراساتهم . وهى فى سبيل ذلك تقبل الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة (أو مايمادلها) بشرط أن يكون الطالب مجتازاً لأحد مقررات الرياضيات واللغة الإنجليزية وفقاً لما يلى :

- ألا يقل مجموع درجاته فى الثانوية العامة عن الحد الأدنى للمجموع الذى يحدده مجلس الأكاديمية سنوياً .
- أن يجتاز اختبارات القبول التى تعدها الكلية طبقاً للقواعد العامة التى تصدر بقرار من مجلس الأكاديمية .

٢- أسلوب وفترة الدراسة :

١-٢-١- أسلوب الدراسة :

- تتمتع الدراسة على الربط بين النظرية والتطبيق فى الحياة العملية والمشاركة الفعلية للطلبة .
- وتمنى بتربية الطالب علمياً وعملياً بصورة تجعله قادراً على تناول المشكلة العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .

- إكساب الطالب معلومات حول مايدور فى مجال الإدارة فى مصر والدول الأجنبية وتوفير الفرصة له للأحتكاك بهذه الثقافات .

- تمتع الطالب بقدرة من الحرية فى الاختيار ما بين المقررات خاصة فى العامين الثالث والرابع من الدراسة .

- تقديم أسلوب تعليمى متميز لايمتد على تأليف وبيع الكتب للطلبة ولكن على تمدد المراجع العلمية للمادة الواحدة واستخدام المكتبة بصورة مكثفة للرجوع إليها .

٢-٢- فترة الدراسة :

فترة الدراسة بالكلية أربع سنوات تقسم كل منها إلى فصلين دراسيين بالإضافة إلى أن الطالب يقضى خلال الدراسة فترة تدريبية قدرها ستة أشهر فى المؤسسات والشركات التى تتولى الأكاديمية توفير

الدراسي الذي يتولاها الأستاذ ، وفي جميع الأحوال يتم تقييم الطالب بواسطة لجنة مكونة من عضوين على الأقل من أعضاء هيئة التدريس .

٥- بحث التخرج :

يشترط للحصول على درجة البكالوريوس في المعلوم الإدارية أن يعد الطالب بحثاً في مجال تخصصه يثبت قدرته على البحث العلمي باستقلالية . ويسرى على تقديرات البحث الأحكام المتعلقة بالمقررات مع اعتبار درجته النهائية تعادل ٢٠٠ درجة .

٦- الأعداد المقبولة من الطلاب :

تقوم فلسفة الكلية على الأعداد الصغيرة وقبول دفعات قليلة العدد من الطلبة لانتاج المائة وخمسين طالب عند بداية إنشاء الكلية عام ١٩٨٢-٨١ ، وقد تم زيادة الأعداد بصورة تدريجية على مدار السنتين ومع اتجاه الكلية الى التوسع ونقل المقر الرئيسي إلى المعادي عام ١٩٩٦-٩٥ ، وافتتاح فروع جديدة لها في بور سعيد والدقهلية : دكرنس ، الأسكندرية ، تصل حجم النفعة الآن إلى حوالي (٥٠٠) طالب موزعة على قاعات البحث المختلفة بحيث لا يتجاوز عدد الطلبة داخل قاعة البحث ثلاثون طالباً . وتصل نسبة أعضاء هيئة التدريس الى الطلبة حوالي ٢٠:١ - حيث يبلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس حتى عام ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ (١١٧) عضو ويبلغ إجمالي الطلبة المقيدين في الأربعة سنوات الدراسية حوالي ٢٠٠٠ طالب - وهي نسبة جيدة تتيح للطلبة الحصول على قدر متميز من التعليم . ومع الأخذ في الاعتبار أن تلك النسبة تصل في تجارة القاهرة ٤٠٠:١ ، وفي تجارة عين شمس ٤٢٥:١ (١١) .

خامساً : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة في كلية الإدارة ، وبالتالي اكتشاف عناصر الخدمة التي تسبب عدم الرضا ، وبناء عليه تحديد مجالات تطوير الخدمة التعليمية الواجبة وتقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عنها .

الأماكن بها سواء بالداخل أو الخارج وتتم فترة التدريب على أربع مراحل كل منها شهر ونصف في العام . والدراسة عامة خلال الأربع فصول الدراسية الأولى (أولى ، ثانية) ويكون التخصص خلال الأربعة فصول الأخيرة (ثالثة ، رابعة) .

٣- المقررات الدراسية :

تغطي سنوات الدراسة مجموعة من المقررات الدراسية التي يجب على جميع الطلاب اجتيازها بنجاح . وخلال الأربعة فصول الأخيرة فإنه بجانب مجموعة المقررات الدراسية الأساسية التي يطلب من جميع الطلاب تغطيتها ، يقدم للطلاب مجموعة أخرى من المقررات الدراسية الاختيارية التي يختار من بينها مايلئم التخصص الذي يهتم به ويحث يطلب منه استكمال الساعات المقررة بإختيار عدد من تلك المقررات الاختيارية لا يقل عن ثلاثة مقررات في الفصل الدراسي الواحد طبقاً لقواعد التسجيل التي يحددها مجلس الكلية ويشترط ألا تقل ساعات المحاضرات لما يعتبر مقرراً كاملاً عن أربعة ساعات أسبوعياً لمدة فصل دراسي واحد أو ساعتين أسبوعياً لمدة فصلين دراسيين وذلك بخلاف التطبيقات العملية وقاعات البحث .

٤- التقييم العلمي للطلاب :

يتم تقييم الطالب بالنسبة لكافة المقررات الدراسية للحصول على درجة البكالوريوس في الإدارة وفقاً لما يلي :

- الاختبار النهائي ٤٠٪ من الدرجة الكلية ويتم في نهاية كل فصل دراسي ويشترط لنجاح الطالب في أى مقرر دراسي ضرورة حضوره للاختبار النهائي للفصل الدراسي وحصوله على نسبة ٢٥٪ على الأقل من الحد الأقصى لدرجة الاختبار .
- اختبار منتصف الفصل الدراسي ٣٠٪ من الدرجة الكلية وذلك في منتصف الفصل ويكون تهريراً لمدة ساعتين .
- البحوث والتطبيقات العملية ٣٠٪ من الدرجة الكلية ويخضع توزيع هذه الدرجة لطبيعة المقرر

مقياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

- غياب المشاركة في إعداد المناهج الجامعية .
- عدم وجود دليل للمنهج يتضمن الوحدات التعليمية وربطها بالوقت المتاح للتعليم .
- عدم تنوع طرق تعليم المنهج وكبر حجم الأعداد المقدم لها المنهج العلمي .

وأوضحت نتائج دراسة (محمد بكري ، أسامة محمد ، ١٩٩٧) (١٣) عن إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتضييق الفجوة بين الواقع الأكاديمي والتطبيق العملي في التعليم التجاري بمصر . إن عدم وجود ترابط وتنسيق بين عوامل التعليم الجامعي وعوامل البحث الأكاديمي وعوامل الممارسة التطبيقية هي التي خلقت فجوة الاختلافات بين الواقع الأكاديمي والتطبيق . ومن ثم فإنه لا بد من الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وذلك لتضييق فجوة الاختلافات وبالتالي رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتشير نتائج دراسة (أحمد سيد مصطفى ، ١٩٩٧) (١٤) عن إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين إلى أن محاور تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي الطالب ، البرامج التعليمية ، عضوية هيئة التدريس ، طرق التدريس ، الكتاب الجامعي ، القاعات التعليمية وتجهيزاتها ، إدارة الجامعة والتشريعات واللوائح الحكومية ، التمويل الحكومي ، تقييم الأداء الجامعي . وتبين نتائج دراسة (إبراهيم أبو النور ، ١٩٩٩) (١٥) ، عن الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسي لطلاب كلية التجارة ، جامعة القاهرة - فرع بنى سويف ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا عن معظم العناصر الرئيسية للخدمة التعليمية عند الشرائح المختلفة حسب تفرغهم الدراسي ، وذلك باستثناء واحد وهو العنصر الخاص بمعاوني هيئة التدريس حيث اتضح عدم وجود فروق معنوية بين مستويات رضا الطلاب من شرائح التفوق المختلفة ، وقد حيدت الدراسة العناصر المختلفة للخدمة التعليمية بتسعة عناصر رئيسية وهي (إدارة الكلية ، أعضاء هيئة التدريس ، معاونون لأعضاء هيئة

وذلك من خلال الآتي :

١ - تحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية الأكثر تأثيراً في مستويات رضا الطلبة بالكلية ومعرفة مدى قوة الارتباط الموجود بين تلك العناصر ومستويات رضاهم .

٢ - مقياس رضا الطلبة في كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومعرفة هل تختلف مستويات رضاهم باختلاف كل من المركز الرئيسي والفروع (المركز الرئيسي : القاهرة - فرع بنى سويف - فرع الدقهلية : دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلي ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة منشآت بترونية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

٣ - مقياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية المقدمة ومعرفة هل تختلف مستويات رضاهم عن مستويات رضا الطلبة .

سادساً : الدراسات السابقة :

يمكن تقسيم الدراسات السابقة المتاحة والمتعلقة بموضوع جودة الخدمة التعليمية إلى مجموعتين رئيسيتين ، المجموعة الأولى هي مجموعة الدراسات التي تمت باللغة العربية ، المجموعة الثانية هي الدراسات التي تمت باللغة الأجنبية . ونورد فيما يلي تلخيص لأهم نتائج تلك الدراسات مرتبة حسب تاريخ صدورها .

أ - الدراسات السابقة باللغة العربية :

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (محمد السيد الشافعي ، ١٩٩٧) (١٢) والتي تضمنت إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية مايلي :- عدم المرونة ولبات المحتوى العلمي للمنهج لفترة طويلة .

التدريس ، الكتب الدراسية ، نظام الامتحانات ، قاعة التدريس ، المكتبة ، الخدمة الطلابية ، أخرى مثل نظام الفصلين الدراسيين ومواعيد الامتحانات) .

كما أن الأسباب وراء أعراض الطلاب عن الالتحاق بقسم إدارة الأعمال مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي (المليحة النظرية للمقررات الدراسية بقسم إدارة الأعمال يليها الاعتقاد بضعف فرص العمل المتاحة أمام خريجي قسم إدارة الأعمال يليها ضعف الرضا عن أعضاء هيئة التدريس بالقسم يليها صعوبة المقررات الدراسية ثم الاعتقاد بأن كلية التجارة هي كلية محاسبية .

وكانت أهم نتائج دراسة (غادة وإسم زكى ، ٢٠٠٠) (١٦) عن تأثير المولمة على تنمية القوى البشرية هي ج . م . ع : دراسة ميدانية مقارنة حول التعليم الجامعي الإداري في مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مايلي :

١- إن عملية تطوير المناهج هي كليات التجارة والإدارة تعتمد بشكل كبير على أساتذ المادة ، ولا يوجد نظام محدد لدورية التطوير .

- لقد عملت الجامعات المصرية (وخاصة القسم العربي) لفترة طويلة يهدأ عن المناهضة الخارجية . وذلك من ناحية التنظيم والمقررات والتخصصات وأساليب التدريس مما لا يؤهل خريجها لمواكبة الظروف الإقليمية والعالمية .

- عدم قيام كليات التجارة بالجامعات المصرية (القسم العربي وقسم اللغة الانجليزية) بدراسة لمعرفة احتياجات السوق من خريجي كلياتها .

- لا توجد جهة محددة مسئولة عن عملية تقييم دورية للأداء الجامعي ، أو للمقررات ومحتوياتها ، وكذلك أساليب التدريس وذلك على مستوى الجامعة المصرية والأكاديميات .

- إن أساليب التأهيل للمولمة تختلف لحد ما في كل من الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية ، والجامعات في المملكة المتحدة ، عن تلك المستخدمة في الجامعات الماملة في مصر حيث أن

هناك تركيز بالنسبة للجامعات في الخارج لدراسة الحالات العملية .

- إن كبر الأعداد المقبولة هي كليات التجارة في الجامعات المصرية وخاصة القسم العربي يؤثر الى حد كبير هي درجة الاستيعاب ، وأيضاً يؤثر على طريقة تقييم الطالب ، ولاتتيح الفرصة لتتوع طرق قبول الطلاب .

وتشير نتائج دراسة (يسرى السيد جوده ، ٢٠٠٠) (١٧) عن قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها الى مايلي :

- تنخفض درجات الدافعية لدى الطالبات والطلاب الراسبين ، وكذلك طلاب الكليات النظرية ، وأخيراً طلاب الفرقة الدراسية الأولى .

- وجود تأثير مهمنى واضح للعديد من العوامل الشخصية للطلاب مثل الجنس ، نوع الدراسة ، الفرقة الدراسية على إدراك الطلاب لدرجة إشباع حاجاتهم التعليمية ودافهم للإنجاز .

- حصول عناصر البيئة التعليمية والخاصة بالجهاز الإداري بالكلية ، والملاقة بالزملاء والإمكانات والتسهيلات المادية الأخرى على درجات إشباع متوسطه ، بينما جاءت درجات إشباع الأساتذ المحاضرين ، المقررات ، المناهج الدراسية ومكتبة الكلية في ترتيب متأخر نظراً لانخفاض درجات إشباعها .

وقد توصلت دراسة (على حسن حسن ، ٢٠٠١) (١٨) عن قضية التحديث في التعليم العالي في جمهورية مصر العربية إلى تحديد ضروريات التحديث ومجالاته في النواحي الآتية: المناهج الدراسية ، الإدارة الجامعية ، النمو المهني للهيئة التدريسية ، تقنيات التعليم ووسائله ، التمويل ومصادره ، التقييم والامتحانات .

وتشير نتائج دراسة (محمد على شهيد وآخرون ، ٢٠٠١) (١٩) عن تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم

مقاييس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

التعليمية المختلفة في الكلية إلى مايلي :

- وجود تباين واضح لعناصر جودة العملية التعليمية المسته (المنهج العلمي ، المرجع العلمي ، عضوية التدريس ، أسلوب تقييم الطلبة ، النظام الإداري ، التسهيلات المادية) بين البرامج الدراسية الأربعة (برنامج التعليم المفتوح ، شعبة اللغة الانجليزية ، التعليم النظامي ، الانتساب الموجه) المتاحة لدراسة اليكالوريوس في جامعة القاهرة .

- أن عنصر المرجع العلمي يمكن استخدامه لتفسير بعض التباين في مستويات جودة العملية التعليمية بين البرامج الأربعة .

- أن هناك تبايناً شديداً في أداء أعضاء هيئة التدريس في البرامج الدراسية الأربعة .

- أن التباين في جودة العملية التعليمية بين البرامج الأربعة يرجع إلى التباين في عملية التقييم .

- أن التباين في النظام الإداري قد مثل عنصراً أساسياً في تفسير التباين بين مستويات الجودة في البرامج الأربعة .

- أن جزء من التباين في مستوى جودة العملية التعليمية بين برامج اليكالوريوس الأربعة يرجع إلى التسهيلات المادية المتاحة .

وتوصلت نتائج دراسة (صلاح حسن ، ٢٠٠١) (٢٠) عن إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية الحكومية - إطار مقترح إلى إطار مقترح لتطبيق الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية ، أن هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب وتوقعاتهم فيما يخص بالكتاب الجامعي ، أداء هيئة التدريس ، أساليب التقييم ، التسهيلات المادية والمعنوية ، كفاءة وقاعية نظام

تقديم الخدمة ، نظام رعاية الطلاب ، ضرورة توفير الثقافة التنظيمية غير الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . عدم الربط بين الجامعات الحكومية وقطاعات سوق العمل .

وتوضح نتائج دراسة (عصام عبد الهادي خليل ، ٢٠٠٢) (٢١) عن دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدرسة لخدمة المعاهد العليا الخاصة مايلي :

- وجود اختلافات جوهرية بين المكانة المستهدفة لخصائص الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة والمكانة المدرسة من قبل طلاب الخدمة .

- توجد علاقة معنوية بين أبعاد تحسين الخدمة التعليمية المقدمة من قبل المعاهد العليا الخاصة وبين المكانة المدرسة من قبل طلاب الخدمة .

- هناك أربعة أبعاد أساسية لعناصر المكانة بالمعاهد العليا الخاصة وهي (مميزات أفضل من المنافسين - مستوى الخدمات المقدمة - مناسبة التكنولوجيا - مناسبة المصاريف الدراسية للطلاب) . توجد اختلافات جوهرية بالمكانة المدرسة لخصائص الخدمة التعليمية من قبل الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة باختلاف نوعية الدراسة ، مستوى الدخل لأسرهم .

- هناك ستة أبعاد أساسية لاستراتيجيات تحديد المكانة بالمعاهد العليا الخاصة وهي (تقديم مميزات أفضل من المنافسين للطلاب - تحقيق مميزات قوية للخريجين - الارتقاء بمستوى أداء الخدمات - الحرص على تحقيق راحة الطلاب - حسن معاملة الموظفين للطلاب - الاهتمام بالأنشطة الطلابية للطلاب) .

- وجود فروق جوهرية بين استراتيجيات تحديد المكانة للمعاهد العليا الخاصة .

وأوضحت نتائج دراسة (منى صلاح الدين شريف ، ٢٠٠٢) (٢١) أن هناك مجموعة من القيم والاقتراحات الأساسية التي تميز المؤسسات التعليمية والتي يجب مراعاتها عند تبني برامج للتحسين والتطوير في تأدية الخدمة التعليمية ، حيث أن

سلوك الطلاب في تلك الجوانب توصف المؤسسة بأنها جيدة .

بينما توصلت نتائج دراسة (Willmer, 1993) (٢٤) إلى عشرة معايير لنجاح الكليات الصغيرة في التقدم نحو المنافسة والتي يجب تطويرها لظروف كل كلية وهي :

- ١- تحديد المهمة الخاصة بالكلية .
- ٢- تعريف المكانة في السوق .
- ٣- التركيز على النظرة المستقبلية .
- ٤- معرفة تأثير المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على كل ما يتم عمله داخل الكلية.
- ٥- تطوير التزام الكلية للتقدم .
- ٦- التأكد من وجود موارد كافية .
- ٧- تحفيز القيادة على التقدم .
- ٨- اختيار برنامج مكثف للتشغيل .
- ٩- استخدام الإشارات الخارجية .
- ١٠- التقييم الفعال .

وأوضحت نتائج دراسة (Babbar Sunil, 1995) (٢٥) أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي يتضمن مبادئ الجودة الشاملة والتي يمكن لأعضاء هيئة التدريس من خلالها تجويد العملية التعليمية .

وقد خلصت دراسة (Kelles H.R., 1996) (٢٦) إلى أن أهم مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة الجامعية هي التحديد غير الواضح للأهداف ، الصعوبات الخاصة بعملية قياس الأداء ، غياب العمل المشترك ، غياب نظام معلومات متكامل لخدمة العملية التعليمية .

وأوضحت دراسة (Santhanam & Hickin, 2002) (٢٧) من تأثير التخصص الأكاديمي والجنس والمرحلة الدراسية على إدراك الطلاب للتدريس . أن نسب تقييم طلاب العلوم والرياضيات مرتفعة بالمقارنة بطلاب العلوم الإنسانية والإجتماعية في تقييمهم للتخصص الأكاديمي ولكنها منخفضة ، فيما يتعلق بمحتويات المقررات ، وأن طلاب العلوم والرياضيات أكثر رضا بالمقارنة بطلاب العلوم الإنسانية والاجتماعية فيما

الجامعات مؤسسات ذات طبيعة مستقلة تتمتع بقدر كبير من التنظيم الذاتي مع تنوع وتعدد الوحدات التابعة لها ، ويتوافر لها قيادة تستند إلى خبرة مهنية وثقافة عالية المستوى ، كما يتمتع جميع العاملين بها بالحق في المشاركة وتحمل المسؤولية ، من اللازم وضع مقاييس واضحة لقياس الأداء للمللية التعليمية بأهمادها وعناصرها المختلفة للحكم على مدى مقابقتها لتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية (الطلاب ، سوق العمل ، المجتمع بوجه عام) ، من أهم العمليات التي تحتاج الى تطوير وتحسين في الجامعة هي العمليات التي تتم بتداخل مجموعة من الوظائف مما .

ب- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

وتوضع نتائج دراسة (Stephen & Miller, 1992) (٢٨) أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية للمؤسسات التعليمية الجيدة وهي (نموذج الواقع الحقيقي ، نموذج جمميات الاعتماد الأكاديمي ، نموذج القيمة المضافة) . فنموذج الواقع الحقيقي هو الذي يقوم على فكرة أساسية عمادها العامل الطبقي ، حيث يأخذ في اعتباره عند الحكم على تلك المؤسسات الخلفية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للطلاب الملتحقين بهذه المؤسسات بحيث يفترض تميز هؤلاء الطلاب ونجاحهم الدراسي والأمري ، وبناء عليه يتم وصف تلك المؤسسات بأنها جيدة . ويعتمد نموذج الاعتماد الأكاديمي على أن المؤسسات التعليمية الجيدة لابد من أن تتوافر فيها معايير تخضع لها لكل عناصر العملية التعليمية (أساتذة ، برامج ، مناهج ، طلاب ، إمكانات مادية وبشرية الخ) ويتوافر تلك المعايير يتم الحكم من خارج تلك المؤسسات وتوصف بأنها جيدة . أما فيما يتعلق بنموذج القيمة المضافة فإنه يركز على النتائج المتوقعة من المؤسسات التعليمية ، وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تطرأ على سلوك الطلاب وممارضهم واتجاهاتهم وقيمهم كرد فعل لما تعلموه في هذه المؤسسات ، وإذا طرأ تغيير إيجابي ملحوظ في

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

للخدمة الأساسية أو لتقديم الخدمة أو لمنظمة الخدمة نفسها (٢٠) . وعرفها (Parasuraman et al.) بأنها مقارنة بين توقعات العميل مع الأداء الفعلي للخدمة (٢١) . وقد توصّلوا إلى عشرة معايير أساسية يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم وهذه المعايير هي : الإعتمادية ، الاستجابة ، الكفاءة ، الفورية ، الكياسة ، الاتصال ، الثقة ، الأمان ، فهم/ معرفة العميل ، الجوانب الملموسة . ويعد أن خضعت هذه المعايير العشر لاختبار ميداني شامل تم دمجها في أداة (مقياس) SERVQUAL والتي تشتمل على خمسة أبعاد للحكم على جودة الخدمة ويمكن تطبيقها على العديد من المنظمات وهي : الأشياء المادية الملموسة ، المصدقية (الثقة في أداء الخدمة) ، الاستجابة (الاستعداد لمساعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم) ، الطمأنينة ، التعاطف . وهذا المقياس يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة ومستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والأداء الفعلي (٢٢) .

ويتفق العديد من الباحثين مع المفهوم السابق في أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودتها ومدى مطابقتها لتوقعاته (٢٣) . وبما رضى البعض وجهة النظر السابقة والتي تنظر إلى الجودة على أنها مقارنة مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء ، من حيث أن هذا المدخل قد يحقق الجودة بالنسبة لأحد الأبعاد على حساب أبعاد أخرى ولذلك يجب أن ننظر إلى الجودة باعتبارها مسئولية الجميع مع توافر استراتيجية طويلة الأجل لتحقيقها (٢٤) . وقد بين (Gonin and Taylor) أن مفهوم جودة الخدمة يساوي إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة وبناءاً عليه وضعوا مقياس SERVPERF والذي يوضح إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة وذلك كمقياس بديل لمقياس SERVQUAL (٢٥) . ويوضح (Disney) أن العميل الراضى يعتبر وسيلة

يتعلق بأستاذهم ، ولكنهم أقل رضا فيما يتعلق بالمقررات . وأن الطلاب في الصفوف الدراسية الأعلى كانت امتجابتهم إيجابية للمقرر والأستاذ . وجود فروق معنوية بين الطالبات والطلبة في إدراكهم لأستاذهم ولا توجد هذه الفروق فيما يتعلق بالمقررات . موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

على الرغم من تعدد الدراسات في موضوع جودة الخدمة التعليمية على النحو السابق ذكره . فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في أنها أول دراسة تقوم بمحاولة قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ومن ثم فإن هذه الدراسة يمكن الاعتماد على ماتتوصل إليه من نتائج في التخطيط لرفع مستوى جودة الخدمة داخل الكلية مستقبلاً .

سابعاً : مفهوم جودة الخدمة التعليمية :

يلعب مفهوم الجودة وتطبيقاته في المنظمات الخدمية دوراً هاماً في الارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمات باعتباره وسيلة لزيادة الحصص السوقية ومعدلات الربحية والوفاء بتوقعات العملاء .

وسنبدأ بتوضيح مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة ثم بيان مفهوم جودة الخدمة التعليمية .

أ - مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة :

هناك العديد من التعريفات التي أوردها الباحثون لمفهوم جودة الخدمة . ففي حين يعرفها (Jurany & Gryna) أن جودة الخدمة هي تحقيق رضا العميل (٢٨) يوضح (Cronin & Taylor) أن الجودة المدرجة للخدمة تعبر عن تقدير المستهلك للتوقع أو التميز للخدمة المقدمة بمعنى أن مفهوم جودة الخدمة هو التثوق والتميز (٢٩) ، وعرفها كلاً من (Duffy & Katchand) بأنها تقييم العملاء

رئيسية لاغنى عنها فى خلق ميزة تنافسية فى بيئة الأعمال ، ولذلك يجب أن ينصب اهتمام المنظمة على تحقيق رضا العميل من خلال إشباع احتياجاته (٣٦) . كما أكدت (Danher) أن تحديد الأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء يعد من أهم أهداف قياس رضا العميل عن الخدمة لانه بناء عليه تتحدد أولويات اهتمام العملاء بعناصر جودة الخدمة والتي يجب على إدارة المنظمة أخذها فى الاعتبار عند التخطيط لبرنامج تحسين الخدمة (٣٧) .

ب. مفهوم جودة الخدمة التعليمية :

يوضح فريد النجار بأن المقصود بإدارة الجودة الشاملة فى الجامعات بأنها مسئولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وأساتذة ومباني ومعامل وحواسيب إلكترونية ، وغيرها . ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة فى النجاح التنظيمى وتحقيق أهداف الجامعة . فالجودة الشاملة هى استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر (٣٨) .

ويرى على حسين حسن أن جودة التعليم تعنى تجويد التعليم المالى أى جملة ملامتاً من حيث دورة ومكانته فى المجتمع ومهامه التعليمية والبحثية والخدمية والانتاجية وصلاقتها بالدولة والعالم والتمويل العام وتفاعله مع مستويات التعليم إنطلاقاً من حاجة الاقتصاديات الحديثة إلى خريجين قادرين على تطوير مهارتهم باستمرار والتعلى بصفات الباحثين وأصحاب العمل فى سوق تتغير باستمرار ويتم التجويد من خلال الآتى (٣٩) :

- ١ - تجويد البنى الأساسية المادية والتعليمية للتعليم المالى .
- ٢ - اعتماد برامج تنمية القدرات الفكرية لدى الدارسين من أجل تحسين محتويات الدراسة المشتركة بين فروع العلم والمعرفة والجامعة واستخدام أساليب وطرق تعليمية فعالة فى التعليم المالى لمجابهة التقدم السريع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- ٣ - تحسين جودة العاملين فى التعليم المالى

والدارسين بهذه المرحلة والبيئة العلمية والتحصين الذاتى لبرامجه وهياكله ومؤسساته ونظامه ككل من أجل اشباع احتياجات المجتمع وتوقعاته .

- ٤ - تجويد عملية التقييم فى التعليم المالى للحد من الزيادة غير الصحيحة فى أعداد الخريجين بنية تخريج نوعية جيدة وتحقيق التوازن بين أعداد الطلاب والمصادر المتوفرة الى درجة تصبح فيها الجامعات مؤسسات جودة وذلك بتقييم أهداف الجامعة والبحث العلمى وفاعليه التدريس ودور الجامعة فى خدمة المجتمع وتقييم النظام الادارى والهيئة التدريسية والدارسين وتقييم فاعلية المكتبة والمراكز العلمية والمختبرات والموارد المالية والاتفاق والتمويل وغيرها
- ٥ - تحسين إدارة مؤسسات التعليم المالى لموارده البشرية المادية المتاحة واستخدامها بفاعلية ومسئولية

وعند النظر الى جودة عملية التعليم الجامعى بصفة عامة وعلى مستوى البكالوريوس بصفة خاصة فإن الإتجاهات الحديثة فى قياس وإدارة الجودة تعمل على تقادى ضيق النظرة والعمل على قياس مخرجات التعليم الجامعى المتمثلة فى توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية فى الخريجية فحسب ، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس .

Undergraduate educational service delivery system

ولقد قامت وزارة التعليم المالى البريطانية بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى فى الجامعات البريطانية فى عام ١٩٩٢ . كما أنشأ مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة فى مرحلة البكالوريوس الأمريكية فى عام ١٩٩٥ . ولقد اتفقت اللجنتان فى اجتماع مشترك عقد بين ممثليهم فى أكتوبر ١٩٩٥ فى جامعة ستانفورد على المعايير الواجب إتباعهم لتقديم جودة الخدمة وجاءت هذه العناصر ومعايير تقييمها كما هى موضحة فى الجدول رقم (١) (٤٠) .

قياس الرضا عن جودة الخدمة

التعليمية في كلية الإدارة

بتحديد رضاهم عن الأداء الحالي لجودة الخدمة المقدمة . وهو نفس المفهوم الذي ركزت عليه الدراسة الحالية مع الاعتماد بصورة رئيسية على عناصر جودة الخدمة التعليمية ومعايير تقييمها والتي تم الاتفاق عليها في أكتوبر ١٩٩٥ في جامعة ستانفورد - جدول رقم (١) - لقياس جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة ، نظراً لما للخدمة التعليمية من طبيعة خاصة والتي ترى الباحثة أن المعايير السابقة معبرة عنها تماماً وتصلح لقياسها .

من العرض السابق يتضح اتفاق العديد من الباحثين (Juran, Gryama, Gonin, Taylor, Disney and Danber) ، بأن جودة الخدمة هي تحقيق رضا العميل وأنه يمكن قياس جودة الخدمة من خلال الطلب الى العملاء

جدول (١) : معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية على مستوى البكالوريوس .

معايير الجودة	الخصر
درجة تغطية الموضوعات الأساسية	١/١
التناسب مع قدرة استيعاب للطالب في هذه المرحلة	٢/١
الارتباط بالواقع العملي	٣/١
الارتباط مع المناهج الأخرى	٤/١
الإلمام بالمعارف الأساسية	٥/١
إعداد الطالب لمصر العولمة من خلال تعلم لغة أجنبية	٦/١
درجة للمستوى العلمي والمؤثوقية	١/٢
شكل وأسلوب إخراج المرجع العلمي	٢/٢
وقت توافر المرجع العلمي	٣/٢
سعر المرجع العلمي	٤/٢
إمتداد الاستفادة من المرجع العلمي	٥/٢
أصالة المادة العلمية	٦/٢
نوع الاتجاهات التي يلمحها المرجع العلمي	٧/٢
المستوى العلمي والخلفية المعرفية	١/٣
إدراك إحتياجات الطلاب	٢/٣
الإنتنظام في العملية التعليمية	٣/٣
الإلتزام بالمنهج العلمي	٤/٣
تقبل التغذية للمكسية	٥/٣
العمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية	٦/٣
تنمية الحس الوطني والوازع الاخلاقي	٧/٣

تكلمة جدول (١) .

العنصر	معايير الجودة
	٨/٣ الهدف من أسلوب التدريس المستخدم
	٩/٣ تنمية الاتجاه التحليلي
	١٠/٣ تنمية النظرة المتعمقة
	١١/٣ درجة التفاعل الشخصي
	١٢/٣ الوعي بدور القدرة العلمية والخلفية
٤- أسلوب التقييم	١/٤ درجة الموضوعية والانساق
	٢/٤ درجة الموثوقية والشمول
	٣/٤ عدم التركيز على التلقين
	٤/٤ التركيز على القدرة التحليلية
	٥/٤ التركيز على التفكير الانتقادي
٥- النظام الإداري	١/٥ توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام
	٢/٥ التوجه نحو سوق العمل
	٣/٥ المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية
	٤/٥ كفاءة وفعالية النظام الإداري
	٥/٥ تلقي الشكاوى والتعامل معها
٦- التسهيلات المادية	١/٦ توافرها مع طبيعة العملية التعليمية
	٢/٦ تنمية وإشباع الناحية الجمالية

ثامناً : خطة ومتجه البحث :

١- مصدر البيانات :

تعمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات وهما المصادر الأولية والمصادر الثانوية .

- مصادر أولية :

وتتمثل في الدراسة الميدانية والتي تعد الركيزة الأساسية لهذا البحث وذلك بهدف قياس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية . وقد استندت الباحثة في هذا

الصدد على استقصاء ثم توجيهه الى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس . وتم الاعتماد فيه بصورة رئيسية على عناصر نظام تقديم الخدمة التعليمية ومعايير تقييمها على مستوى البكالوريوس والتي تم الاتفاق عليها في اجتماع مشترك بين ممثلي اللجنة الدائمة لتقييم جودة تلك العناصر في الجامعات البريطانية والأمريكية في جامعة ستانفورد - والسابق الإشارة إليها - وتم قياس تلك العناصر ومعايير تقييمها عن طريق مقياس ليكرت الخماسي والذي

قياس الرضا عن جودة الخدمة

التعليمية في كلية الإدارة

تدرج بين الخيار مراضى جداً ويحصل على خمس درجات ، والخيار غير راضى على الإطلاق ، ويحصل على درجة واحدة .

هذا بالإضافة إلى عدد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة ، والتي تم تفرغ كل منها بالطريقة المناسبة (٤١) .

- تقييم ثبات المقياس المستخدم في قائمة الاستقصاء :

ولتقييم ثبات المقياس تم تطبيقه مرتين على عينة عشوائية من الطلبة قدرها خمسون طالب بفارق زمني بين التطبيقين قدره أسبوعاً . وقد أسفر تحليل ارتباط بيرسون بين التطبيقين عن معاملات الثبات الآتية : المنهج العلمي ٠,٨٠٩٥ ، المرجع العلمي ٠,٥٤٠١ ، أسلوب التقييم ٠,٩٢٤٧ ، النظام الإداري ٠,٩١٨٩ ، التسهيلات المادية ٠,٦٦ ، أعضاء هيئة التدريس ٠,٨٥٧١ . وقد بلغ معامل الثبات الإجمالي للمقياس ٠,٧٨٥ . وجميع هذه المعاملات تدل على درجة عالية من الثبات . ومما يمكن الباحث من تطبيقه على عينة البحث بقدر كبير من الثقة .

- مصادر ثانوية :

وتتمثل في المراجع والدوريات والتقارير والأبحاث والرسائل المنشورة وغير المنشورة بالإضافة إلى المواقع المتخصصة بالشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) .

٢- مجتمع وعينة البحث :

يتناول البحث مجتمع بحث الطلبة والذي يتكون من جميع طلبة كلية الإدارة المقيدين في مرحلة البكالوريوس دفعة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) ، بالإضافة إلى مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة ، وذلك على النحو التالي :

- مجتمع بحث الطلبة :

يتكون مجتمع البحث من جميع طلبة كلية الإدارة المقيدين في مرحلة البكالوريوس دفعة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) سواء في المركز الرئيسي (القاهرة) أو الفروع (بورسعيد ، الدقهلية : دكرنس) ، والبالغ عددهم (٥٢٨) طالب . ويحتوي جدول (٢) على بيان بهم موزعين حسب (المركز الرئيسي والفروع ، التخصصات ، الجنس) .

- مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس :

يبلغ مجتمع بحث أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة (١١٧) عضو هيئة تدريس حتى عام (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) (٤٢) .

- عينة البحث ووجدة المعاينة ونسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء :

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث وذلك بالاعتماد على المعادلة الآتية (٤٣) :

$$n = \frac{N}{(N-1) B^2 + 1}$$

حيث N = حجم مجتمع البحث .

B = خطأ التقدير المحتمل

n = حجم العينة

ويتطبيق هذه المعادلة بدرجة ثقة ٩٥٪ بحيث يكون خطأ التقدير المحتمل (B) هو (٠,٥) نجد الآتي :

$$\text{حجم العينة} = \frac{528}{(0,5)^2 + 1} = 278$$

= ٢٧٨ طالب تقريباً

نوع العينة :

تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية في اختيار مفردات العينة من مجتمع البحث، حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة البحث (٢٧٨) على الطبقات التي يتضمنها مجتمع البحث بطريقة التوزيع المتناسب ، حيث تم تقسيم مفردات العينة حسب الطبقات الآتية (المركز الرئيسي (القاهرة) والفروع ، التخصص ، الجنس) .

وذلك باستخدام المعادلة الآتية :

$$\text{ص} = \frac{\text{ن أ}}{\text{ن}} \times \text{ص س}$$

ن أ . عدد مفردات مجتمع البحث في الطبقة

ن .. حجم مجتمع البحث

ص س .. الحجم الاجمالي لعينة البحث

ويتضمن جدول (٢) توصيف لتلك العينة . حيث بلغت

حيث ص عدد مفردات العينة التطبيقية .

جدول (٢) : مجتمع وعينة بحث الطلبة في كلية الإدارة .

البيان		التخصصات							
		حاسب الى ونظم معلومات		ادارة البنوك		ادارة منشآت بتروولية			
		المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة		
المركز الرئيسى (القاهرة)		٧٧	٣٤	٥٦	٢٤	٣٢	١٤	١٦٥	٧٢
- ذكور		٤٧	٢٠	١٠٢	٤٤	٤٤	١٩	١٩٣	٨٣
- إناث		١٢٤	٥٤	١٥٨	٦٨	٧٦	٣٣	٣٥٨	١٥٥
الإجمالى									
فرع بور سعيد		٢٥	١١	١٢	٥	٢٢	٩	٥٩	٢٥
- ذكور		١٧	٧	٣٦	١٦	١٩	٨	٧٢	٣١
- إناث		٤٢	١٨	٤٨	٢١	٤١	١٧	١٣١	٥٦
الإجمالى									
فرع الدقهلية : نكرنس		١٨	٨	٩	٤	-	-	٢٧	١٢
- ذكور		٧	٣	٥	٢	-	-	١٢	٥
- إناث		٢٥	١١	١٤	٦	-	-	٣٩	١٧
الإجمالى									

المصدر : مصدر بيانات مجتمع بحث الطلبة هو ادارة شئون الطلبة - كلية الإدارة .

ويتطابق المعادلة السابقة جاء توزيع مفردات العينة كما يلى على سبيل المثال :

$$٣٥٨$$

$$\text{عينة بحث طلبة المركز الرئيسى (القاهرة)} = ٢٢٨ \times \frac{٣٥٨}{٥٢٨}$$

$$٥٢٨$$

$$= ١٥٤,٥ \text{ تقرب الى } ١٥٥ \text{ طالب}$$

العينة ، عدد (٩٥) مفردة هي تخصص إدارة البنوك بنسبة ٤١,٦٪ من إجمالي العينة ، عدد (٥٠) مفردة هي تخصص إدارة المنشآت البنوكية بنسبة ٢٢٪ من إجمالي العينة . كما بلغت عينة بحث الذكور عدد (١٠٩) مفردة بنسبة ٤٧,٧٪ من إجمالي العينة ، عينة بحث الإناث (١١٩) مفردة بنسبة ٥٢,٢٪ من إجمالي العينة .

عينة بحث الطلبة في المركز الرئيسي (القاهرة) عدد (١٥٥) مفردة بنسبة ٦٨٪ من إجمالي العينة ، عدد (٥٦) مفردة في فرع بورسعيد بنسبة ٢٤,٦٪ من إجمالي العينة ، عدد (١٧) مفردة في فرع الدقهلية : دكرنس بنسبة ٧,٤٪ من إجمالي العينة ، عينة بحث الطلبة في تخصص إدارة الحاسب الآلي ونظم المعلومات عدد (٨٢) مفردة بنسبة ٣٦,٤٪ من إجمالي

جدول (٣) : تصنيف عينة بحث الطلبة في كلية الإدارة .

النسبة %	عدد	التصنيف
٦٨	١٥٥	المركز الرئيسي والفروع : المركز الرئيسي (القاهرة)
٢٤,٦	٥٦	فرع بورسعيد
٧,٤	١٧	فرع الدقهلية : دكرنس
١٠٠٪	٢٢٨	الإجمالي
		التخصصات :
٣٦,٤	٨٣	- حاسب آلي ونظم معلومات
٤١,٦	٩٥	- إدارة البنوك
٢٢	٥٠	- إدارة منشآت بنوكية
١٠٠٪	٢٢٨	الإجمالي
		أجناس الجنس :
٤٧,٨	١٠٩	- ذكر
٥٢,٢	١١٩	- أنثى
١٠٠٪	٢٢٨	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة .

- وحدة المعاينة :

وهي تتمثل في طائفة مرحلة البكالوريوس في كلية الإدارة والذي أمضى حوالي أربعة سنوات فيها ، وبالتالي يكون قد حصل على خبرة كافية تمكنه من إدراك جودة الخدمة التعليمية التي حصل عليها .

- نسبة الاستجابة :

هذا وقد بلغت نسبة الاستجابة لقائمة الاستقصاء الخاصة بعينة بحث الطلبة نسبة ١٠٠٪ .

- عينة بحث أعضاء هيئة التدريس :

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لأعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة ، حيث يبلغ عددهم (١١٧) عضو هيئة تدريس حتى عام (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) .

- وحدة المعاينة :

وتتمثل في عضو هيئة التدريس في كلية الإدارة والذي يشغل منصب أستاذ ، أستاذ مساعد ، دكتور .

- نسبة الاستجابة :

بلغ عدد قوائم الاستقصاء التي تم استردادها من أعضاء هيئة التدريس (١٠٠) قائمة بنسبة استجابة ٨٥,٥٪ .

أسلوب تحليل البيانات :

هذا وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فروض البحث استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسط المرجح والمتوسط العام .
- تحليل ارتباط بيرسون لقياس ثبات المقياس المستخدم في قائمة الاستقصاء .

- تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة .

- حساب معاملات ارتباط الرتب (سبيرمان) لبيان نوع العلاقة ومدى الارتباط بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة .

- اختبار كروسكال **Kruskal test** للكشف عن الفروق للمعاني المستقلة (أكثر من عينتين مستقلتين) بين المركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، الجنس وتأثيرها على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية .

- اختبار مان ويتنى **Man Whitney** للكشف عن الفروق لمعنيين مستقلتين بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجات رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

وتم إجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة فى برنامج المجموعة الإحصائية لعلوم الاجتماعية ، (SPSS)
تاسعاً : حدود البحث :

سوف يقتصر البحث على مجتمع بحث طلبة السنة الرابعة (البكالوريوس) القسم العربى فى كلية الإدارة ، حيث أن هؤلاء الطلبة قد أمضوا حوالى أربعة سنوات فى الدراسة . وبالتالي مستوى رضاهم من الممكن أن يعكس جودة الخدمة التعليمية التى يتلقونها . ومن ثم فإنه لن يتم قياس رضا الطلبة من برنامج إدارة الأعمال الدولية والذي يتم بالشراكة بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كلية الإدارة وجامعة نيويورك الكندية (البرنامج الكندي) **SAMS/UNB - BBA PROGRAM** ، والذي يطبق فى كلية الإدارة منذ عام ١٩٩٨ ، والذي تتم فيه الدراسة باللغة الإنجليزية بصورة كاملة (٤٤) نظراً لأن دفعة البكالوريوس ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ فى هذا البرنامج كانت كلها تقتصر على مسار (UNB) والذي وفقاً له يتم منح الطلاب درجة بكالوريوس إدارة الأعمال فى تخصصات التسويق أو المحاسبة أو إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المالية أو التجارة الإلكترونية وذلك من الجامعة الكندية نيويورك إضافة الى درجة البكالوريوس فى نفس التخصص من أكاديمية السادات

. وهى تخصصات مختلفة كلية عن التخصصات الموجودة فى القسم العربى (إدارة الحاسب الألى ونظم المعلومات ، إدارة البنوك ، إدارة منشآت بتروولية) . ومن المعروف أن البرنامج الكندي يتيح للطلبة فيه مسارين أساسيين للبكالوريوس ، ويتميز مسار (UNB) هو المسار الثانى ، أما المسار الأول هو مسار (SAMS) والذي يمنح الطالب درجة بكالوريوس إدارة الأعمال من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كلية الإدارة باللغة الانجليزية بإشراف أكاديمى من الجامعة الكندية لم يختاره أى من طلبة البرنامج الكندي دفعة البكالوريوس (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤) .

استعداد فرع كلية الإدارة فى الأسكندرية نظراً لحدثة إنشائه . حيث أنشئ عام (٢٠٠٢ - ٢٠٠٣) وعدم وصول أى دفعة منه الى البكالوريوس حتى الآن .

هاشراً : فروض البحث :

بناءً على مشكلة ومفاهيم البحث السابق توضيحها ، وماتوصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج ، يمكن صياغة فروض البحث فى الصورة الآتية :

١ - توجد علاقة جوهريّة بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة فى كلية الإدارة .

٢ - تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بورسعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الألى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البتروولية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

٣ - تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة .

حادى عشر : نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض :

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية لإختبار فروض البحث عما يلى :

نتائج اختبار الفرض الأول :

تشير صياغة الفرض الأول إلى أنه :

جملہ جملہ (۴) :

[illegible]

بلغت قيمة (٤) المحسوبة ٦٥,٥ ، ٢٥,٦ ، ٥٥,٣ ، ٥٣,٥ على التوالي ، وهي نتائج ذات دلالة معنوية ، وبالتالي تلك العناصر هي المؤثرة على مستويات رضا الطلبة . كما يتضح أيضاً وجود تأثير غير جوهري لكل من العناصر الآتية : المرجع العلمي ، النظام الإداري ، حيث بلغت قيمة (٤) المحسوبة ٠,٠٠٠٠٠٥ ، ٠,٠٠٠٠٠٩ على التوالي ، وهي نتائج غير دالة معنوياً ، ومما يثبت معه صحة الفرض الأول القائل بتواجد علاقة جوهريّة بين عناصر جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للعناصر الخاصة بالمنهج العلمي ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية . ويتم رفضه بالنسبة للعناصر الخاصة بالمرجع العلمي والنظام الإداري .

- أن نسبة مفردات عينة البحث من الطلبة الراضين أكبر بصفة عامة من تلك النسبة الغير راضية بمقدار ٣٠,٢ % .

- أن نسبة ٤٦,١ % من مجموع تكرارات مفردات العينة منها ٢٢,٧ % غير راضية ، ٢٢,٤ % لا يستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا .

ب- ولتحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية المؤثرة في مستويات رضا الطلبة ، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد لعناصر جودة الخدمة التعليمية باعتبارها المتغيرات المستقلة على مستويات رضا الطلبة باعتبارها المتغير التابع ويوضح جدول (٥) نتائج هذا التحليل . حيث يبين وجود تأثير جوهري لكل من العناصر الآتية : المنهج العلمي ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية . حيث

جدول (٥) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة .

العناصر	معامل الإنحدار B	الخطأ المعياري E	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
١- المنهج العلمي	٠,٠٠٧	٠,٠١	٦٥,٥	جوهري
٢- المرجع العلمي	٠,٠١٢	٠,٠٠٠٠٣	٠,٠٠٠٠٠٥	غير جوهري
٣- أعضاء هيئة التدريس	٠,٠٩	٠,٠٠١	٢٥,٦	جوهري
٤- أسلوب التقييم	٠,٠٢	٠,٠١	٥٥,٣	جوهري
٥- النظام الإداري	٠,٠١٣	٠,٠٠٠٠٣٤	٠,٠٠٠٠٠٩	غير جوهري
٦- التسهيلات المادية	٠,٠٠٩	٠,٠٠١	٥٣,٥	جوهري

مستوى المعنوية ٠,٠٥

بين كل عنصر من عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة كما هو موضح في جدول (٦) والذي يتبين منه مايلي :

ج- ولدراسة نوع العلاقة ومدى الارتباط الموجود بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة . تم حساب معامل ارتباط الرتب (سبيرمان)

جدول (٦) : مصفوفة الارتباط بين مناصر جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة ومستويات رضا الطلاب .

المناصر	مستوى الرضا	التسهيلات المادية	النظام الإدارى	أسلوب التقييم	أعضاء هيئة التدريس	المرجع العلمى	المنهج العلمى
- مستوى الرضا	١	١٠					
- التسهيلات المادية	٠,٦٨٣						
- النظام الإدارى	٠,٣٧٨	٠,٧٧٠	١٠				
- أسلوب التقييم	٠,٨٥٨	٠,٩٥١	٠,٦٣٢	١			
أعضاء هيئة التدريس	٠,٨٦٢	٠,٩٥٤	٠,٦٧٢	٠,٩٩٦	١		
- المرجع العلمى	٠,٤٩٨	٠,٠٩٧	٠,٥٨٥	٠,١١٣	٠,١٦٣	١	
- المنهج العلمى	٠,٧٥١	٠,٨٩٢	٠,٣٤٢	٠,٨٩١	٠,٩١٩	٠,٣١٧	١

مستوى المتوقعة ٠,٠٥

نتائج اختبار الفرض الثانى :

تشير صياغة الفرض الثانى إلى أنه :

«تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بورسعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البروتونية) ، الجنس (ذكور - إناث) .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم حساب الآتى :

أ - المتوسط المرجح لدرجات الرضا عن كل معيار من معايير جودة الخدمة التعليمية وبناءً عليه تم حساب المتوسط العام والأهمية النسبية لمناصر جودة الخدمة التعليمية وذلك بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، التخصصات ، نوع الجنس . كما تم حسابه أيضاً بالنسبة لإجمالى هيئة بحث الطلبة في كلية الإدارة كما هو موضح في جدول (٧) ، والذي يبين الآتى :

- تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا عن عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستوى إجمالى هيئة بحث الطلبة في كلية الإدارة بين ٢,٨ درجة بأهمية نسبية

أن هناك ارتباطاً هويماً بين المناصر الآتية : التسهيلات المادية ، أسلوب التقييم ، أعضاء هيئة التدريس ، المنهج العلمى ومستوى رضا الطلاب ، حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط لتلك المناصر (٠,٦٨٣) ، ٠,٨٥٨ ، ٠,٨٦٢ ، ٠,٧٥١ على التوالى وهى قيم جميعها أكبر من القيمة المتوسطة للارتباط . وهناك ارتباط ضميمف بين النظام الإدارى ومستوى رضا الطلاب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المنصر (٠,٣٧٨) وهى قيمة أقل من القيمة المتوسطة للارتباط) ، وهناك ارتباط متوسط القوة بين المرجع العلمى ومستوى رضا الطلاب . حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٤٩٨ (وهى قيمة تقترب كثيراً من القيمة المتوسطة للارتباط .

وعلى هذا يمكن ترتيب عناصر جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة من حيث درجة ارتباطها بمستويات رضا الطلبة كالآتى : يمثل المنصر الخاص بأعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولى يليه أسلوب التقييم يليه المنهج العلمى يليه التسهيلات المادية يليه المرجع العلمى ، ثم يأتى النظام الإدارى فى المرتبة الأخيرة .

قياس الرضا عن جودة الخدمة

التعليمية في كلية الإدارة

نسبة ١٧,٥% يليه المنهج العلمي بأهمية نسبية ١٦,٩% يليه المرجع العلمي بأهمية نسبية ١٤,٩% بينما احتل النظام الإداري المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٢,٤%.

- تراوح المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية في تخصص إدارة المنشآت البترولية بين ٢,٦ درجة بأهمية نسبية ١٣,٢% ، ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ١٩% وكان ترتيب تلك العناصر كما يلي : احتل كل من أعضاء هيئة التدريس وأسلوب التقييم المركز الأول بأهمية نسبية ١٩% يليه المنهج العلمي بأهمية نسبية ١٨,٥% يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٠,٩% يليه النظام الإداري بأهمية نسبية ١٤,٢% . بينما احتل المرجع العلمي المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٣,٢% .

- تجاوزت مستويات رضا كل من الإناث والذكور عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ، حيث حققت الإناث زيادة طفيفة في المتوسط العام لدرجات الرضا ٢٠,٢ درجة بينما حقق الذكور ٢٠ درجة .

ب - وللمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية دالة إحصائياً بين كل من : المركز الرئيسي والفروع ، التخصصات ، الجنس ، وتأثيرها على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة . تم إجراء اختبار كروسكال لقياس ذلك كما هو موضح في جدول (٨) والذي يبين مايلي :

جدول (٨) : نتائج اختبار كروسكال لقياس الاختلافات بين المركز الرئيسي والفروع ،

التخصصات ، الجنس وتأثيره على درجات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة .

العامل	كأ ^١	درجات الحرية D.F	احتمال المستوى P	الاعتلال
- المركز الرئيسي والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) .	١٦,٦	١٤	٠,٢٧٩	محتوى
- التخصصات (إدارة الحاسب الآلي ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البترولية) .	١,١٧	١٤	١	غير محتوى
- الجنس (ذكر - أنثى)	٠,٠١٩	٩	١	غير محتوى

مستوى المتوقعة ٠,٠٥

والذى يتبين منه مايلى :

- أن النسب المئوية لأراء مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس توضح أن نسب الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٨٣,١% (مجموع الرضا التام والرضا) من مجموع تكرارات مفردات العينة . بينما كانت تلك النسبة ٥٣,٩% لعينة بحث الطلبة ، وأن ١٠,٤% تبرع هؤلاء المحايدون الذين يتصفون بعدم إبداء الرأى المؤكد فيما يتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن مستوى جودة الخدمة المقدمة . بينما كانت تلك النسبة ٢٢,٤% لعينة بحث الطلبة ، فى حين نجد أن ٦,٥% من مجموع مفردات عينة بحث أعضاء هيئة التدريس لديها حالة من عدم الرضا (عدم الرضا التام وعدم الرضا عن مستوى جودة الخدمة التعليمية) . بينما كانت تلك النسبة ٢٣,٧% فى عينة بحث الطلبة . - أغلبية عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس راضين عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة ، حيث أن نسبة مفردات عينة البحث الراضين أكبر بصفة عامة من تلك النسبة الغير راضية بنسبة ٧٦,٦% ، بينما كانت تلك النسبة فى عينة بحث الطلبة ٣٠,٢% - أن نسبة ١٦,٩% من مجموع تكرارات مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس منها ٦,٥% غير راضية ، ١٠,٤% محايدون لا يستطيعون القطع بالرضا أو عدم الرضا وهى نسبة ضئيلة ، بينما بلغت تلك النسبة ٤٠,٦% فى عينة بحث الطلبة (اجمالى المحايدين والغير راضين) .

ب - حساب المتوسط المرجح لدرجات رضا أعضاء هيئة التدريس من كل معيار من معايير جودة الخدمة التعليمية وبناء عليه تم حساب المتوسط العام والأهمية النسبية لعناصر جودة الخدمة التعليمية (جدول ٦ السابق) ، والذى يتبين منه مايلى :

- يتراوح المتوسط العام لدرجات رضا أعضاء هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة بين ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ١٤,٥% ، ٤,٥ درجة بأهمية نسبية ١٧,٩% ، حيث تراوحت مستويات رضاهم بين الرضا والرضا التام ، وكان ترتيب تلك

- تختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف كل من المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) . حيث بلغت قيمة $P = 0.27 < 0.05$ ، وبالتالي تمثل الاختلافات بين المركز الرئيسى والفروع اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

- لا تختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف التخصصات (إدارة حاسب آلى ونظم معلومات - إدارة البنوك - إدارة منشآت بتروية) . حيث بلغت قيمة $P = 1 > 0.05$ ، وبالتالي لا تمثل الاختلافات بين التخصصات اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

- لا تختلف مستويات رضا طلبة كلية الإدارة عن جودة الخدمة التعليمية باختلاف الجنس (ذكر - أنثى) حيث بلغت قيمة $P = 1 > 0.05$ ، وبالتالي لا تمثل الاختلافات بين الذكور والإناث اختلافات معنوية دالة إحصائياً .

من النتائج السابقة يتضح صحة الفرض الثانى الذى قام عليه البحث والمائل تحتفل مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسى والفروع (القاهرة - بور سعيد - دكرنس) ، التخصصات (إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات - إدارة البنوك - إدارة المنشآت البتروية) ، الجنس (ذكور - إناث) جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للمركز الرئيسى والفروع ، يتم رفضه بالنسبة للتخصصات والجنس .

نتائج اختبار الفرض الثالث ،

تشير صياغة الفرض الثالث إلى أنه تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم الآتى :

أ - حساب التكرارات والنسب المئوية لأراء عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس عن معايير جودة الخدمة التعليمية فى كلية الإدارة (جدول ٤ السابق)

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية ثم إجراء اختبار مان ويتش للكشف عن تلك الاختلافات . كما هو موضح في جدول (٩) ، والذي يتبين منه مايلي :

- وجود اختلافات معنوية دالة إحصائياً بين كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية . حيث بلغت قيمة $P > 0.05$ لجميع تلك العناصر (المنهج العلمي ، المرجع العلمي ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، النظام الإداري ، التسهيلات المادية) ، مما يعني صحة الفرض الثالث الذي قام عليه البحث والفاصل « تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة من عناصر جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة » .

العناصر كما يلي : احتل كل من المنهج العلمي وأعضاء هيئة التدريس المرتبة الأولى بأهمية نسبية ١٧,٩٪ يليه كل من المرجع العلمي وأسلوب التقييم بأهمية نسبية ١٦,٨٪ يليه التسهيلات المادية بأهمية نسبية ١٥,٩٪ ، بينما احتل النظام الإداري المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية ١٤,٧٪ ، بينما تراوحت مستويات الرضا على مستوى إجمالي عينة بحث الطلبة في كلية الإدارة بين عدم الرضا والرضا .

ج - ولمعرفة مدى وجود اختلافات جوهرية دالة إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما

جدول (٩) : نتائج اختبار مان ويتش للكشف عن الفروق بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيما يتعلق بدرجة رضاهم عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

العناصر	قيمة Z	احتمال المعنوية P	الاختلاف
- المنهج العلمي	٩,٥٩	٠,٠٠١٤	معنوى
- المرجع العلمي	٧,٧٩	٠,٠٠٣٢	معنوى
- أعضاء هيئة التدريس	١١,٣١	٠,٠٠٠٧	معنوى
- أسلوب التقييم	٦,١٢	٠,٠٠٤٧	معنوى
- النظام الإداري	١٠,١٤	٠,٠٠١٣	معنوى
- التسهيلات المادية	٨,١٨	٠,٠٠١١	معنوى

مستوى المعنوية = ٠,٠٥

هيئة التدريس يعترفون بانتماهم الى كلية الإدارة ، بينما كانت الإجابة «إلى حد ما» في نسبة ٣٨,٥٪ من الطلبة ٢٧٪ من أعضاء هيئة التدريس في حين كانت الإجابة «لا» في نسبة ١٠,١٪ من الطلبة .

- مدى اعتزاز كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بانتماهم الى كلية الإدارة .

تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (١٠) الى أن نسبة ٥١,٤٪ من الطلبة ، نسبة ٧٢٪ من أعضاء

جدول (١٠) : مدى احتراز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالانتماء الى كلية الإدارة .

البيان		الطلبة		أعضاء هيئة التدريس	
		العدد	%	العدد	%
- نعم		١٤٨	٥١,٤	٧٣	٧٣
- إلى حد ما		١١١	٣٨,٥	٢٧	٢٧
- لا		٢٩	١٠,١	-	-
الإجمالي		٢٨٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠

أما عن أسباب عدم اعتزاز تلك النسبة (١٠,١٪) حالياًس المرتبة الأولى يليه السبب الخاص وبأن نوعية الدراسة غير مناسبة والرغبة في دراسة العلوم الطبيعية بصورة كاملة ودخول كلية أخرى مثل الطب والهندسة .
 من الطلبة بالانتماء إلى كلية الإدارة فيوضح جدول (١١) الى أن ترتيبها كما يلي : احتل السبب الخاص بالرغبة في دراسة تخصصات أخرى غير متاحة

جدول (١١) : أسباب عدم اعتزاز الطلبة بالانتماء إلى كلية الإدارة .

الترتيب	%	العدد	
٢	٣٤,٥	١٠	- نوعية الدراسة غير مناسبة والرغبة في دراسة العلوم الطبيعية بصورة كاملة ودخول كلية أخرى مثل الطب أو الهندسة .
١	٦٥,٥	١٩	- الرغبة في دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياً .
	١٠٠	٢٩	الإجمالي

- مدى كفاية التخصصات الحالية في كلية الإدارة لمواجهة احتياجات سوق العمل .
 تشير النتائج كما هي موضحة في جدول (١٢) إلى أن نسبة ٦٤,٢٪ من الطلبة ، ٤٪ من أعضاء هيئة التدريس يرون أن التخصصات الحالية كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل ، بينما يرى ٣٥,٨٪ من الطلبة ، ٩٦٪ من أعضاء هيئة التدريس أن تلك التخصصات غير كافية .

جدول (١٢) : مدى كفاية التخصصات الحالية لمواجهة احتياجات سوق العمل .

البيان	الطلبة		أعضاء هيئة التدريس	
	العدد	%	العدد	%
- نعم	١٨٥	٦٤,٢	٤	٤
- لا	١٠٣	٣٥,٨	٩٦	٩٦
الإجمالي	٢٨٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠

وتموضع النتائج كما هي مبينة في جدول (١٢) إلى أن ترتيب التخصصات التي يرغب في إضافتها الطلبة وغير متاحة حالياً هي كما يلي : احتل تخصص المحاسبة المرتبة الأولى بأهمية نسبية ٤٥,٥% يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ٣٢,٢% يليه التجارة الإلكترونية بأهمية نسبية ١٩,٣% يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ١١,٦% يليه التسويق بأهمية نسبية ٢,١% .

والفنادق بأهمية نسبية ١,٨% . بينما كان ترتيب تلك التخصصات من جانب أعضاء هيئة التدريس كما يلي احتل تخصص إدارة الأعمال الدولية المرتبة الأولى بأهمية نسبية ٣٩,٤% يليه المحاسبة بأهمية نسبية ٢٦,٦% ، يليه التجارة الإلكترونية بأهمية نسبية ١٩,٣% يليه إدارة الأعمال بأهمية نسبية ١١,٦% يليه التسويق بأهمية نسبية ٢,١% .

جدول (١٣) : للتخصصات التي يرى كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس إضافتها لمواجهة احتياجات سوق العمل .

البيان	الطلبة			أعضاء هيئة التدريس		
	المرجح بالنقط	الترتيب	%	المرجح بالنقط	الترتيب	%
- إدارة السياحة والفنادق	٨	٥	١,٨	-	-	-
- المحاسبة	٢٠,٥	١	٤٥,٥	١٢٨	٢	٢٦,٦
- إدارة الأعمال	١٤,٤	٢	٣٢	٥٦	٤	١١,٦
- التجارة الإلكترونية	٦,٣	٣	١٤	٩٣	٢	١٩,٣
- التسويق	-	-	-	١٥	٥	٣,١
- إدارة الأعمال الدولية	٣,٠	٤	٦,٧	١٩٠	١	٣٩,٤

* تمخص إدارة السياحة والفنادق من التخصصات الموجودة فعلاً في الكلية ولكنها لم تتاح للنسبة (٢٠٠٤/٢٠٠٣) نظراً لعدم إكمال الحد الأدنى للطلبة للتخصص (١٥ طالب) .

ثاني عشر - الخلاصة والتوصيات :

الخدمة التعليمية المقدمة ، وبالتالي إكتشاف عناصر الخدمة التعليمية التي تسبب عدم الرضا وتحديد مجالات التطوير الواجبة . وقد تم ذلك من خلال تحديد عناصر جودة الخدمة التعليمية المؤثرة في مستويات رضا الطلبة بالكلية ومعرفة مدى قوة

في هذا البحث تم دراسة موضوع «قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية» وقد استهدف البحث قياس رضا كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة

الارتباط الموجود بينها ومستويات رضاها ، ومعرفة هل تختلف مستويات رضا الطلبة باختلاف كل من : المركز الرئيسي والفروع ، التخصصات ، الجنس ؟ ، هل تختلف مستويات رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستويات رضا الطلبة بالكلية ؟ .

ولم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية : التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط المرجح ، المتوسط العام ، تحليل الارتباط بيرسون لقياس ثبات المقياس المستخدم في الاستقصاء ، تحليل الإنحدار المتعدد لبيان تأثير عناصر جودة الخدمة التعليمية على مستويات رضا الطلبة ، حساب معاملات ارتباط الرتب (سيهرمان) لبيان نوع العلاقة بين عناصر جودة الخدمة التعليمية ومستويات رضا الطلبة ، اختبار كروسكال Kruskal للكشف عن الفروق للمعينات المستقلة ، اختبار مان ويتني Man Whitney للكشف عن الفروق لمعينتين مستقلتين .

وفيما يلي تلخيص لأهم النتائج التي أسفر عنها البحث :

١ - صحة الفرض الأول «توجد علاقة جوهرية بين عناصر جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة ومستويات رضا الطلبة » جزئياً . حيث يتم قبوله بالنسبة للعناصر الخاصة بالمنهج العلمي ، أعضاء هيئة التدريس ، أسلوب التقييم ، التسهيلات المادية ، ويتم رفضه بالنسبة للعناصر الخاصة بالمرجع العلمي ، النظام الإداري .

٢ - صحة الفرض الثاني الذي قام عليه البحث والقاتل «تختلف مستويات رضا الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة باختلاف العوامل الآتية : المركز الرئيسي والفروع ، التخصصات ، الجنس» جزئياً ، حيث يتم قبوله بالنسبة للمركز الرئيسي والفروع ، ويتم رفضه بالنسبة للتخصصات والجنس .

٣ - صحة الفرض الثالث الذي قام عليه البحث والقاتل «تختلف مستويات رضا كل من أعضاء هيئة

التدريس والطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة » .

٤ - وجود ارتباط قوى بين العناصر الآتية : التسهيلات المادية ، أسلوب التقييم ، أعضاء هيئة التدريس ، المنهج العلمي ومستويات رضا الطلبة . بينما يوجد ارتباط متوسط بين المرجع العلمي ومستويات رضا الطلبة . وارتباط ضعيف بين النظام الإداري ومستويات رضا الطلبة .

٥ - كان أكثر عناصر جودة الخدمة التعليمية رضا من جانب الطلبة هو أعضاء هيئة التدريس يليه أسلوب التقييم يليه المنهج العلمي يليه التسهيلات المادية يليه المرجع العلمي بينما احتل النظام الإداري المرتبة الأخيرة . ويرجع هذا بصورة رئيسية إلى إنخفاض المتوسط العام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر الخدمة التعليمية الخاصة بالمرجع العلمي والنظام الإداري في فروع الأكاديمية في بور سعيد ، النقطة :

دكرسن .

٦ - حقق تخصص إدارة البنوك أعلى متوسط عام لدرجات رضا الطلبة عن عناصر جودة الخدمة التعليمية يليه تخصص إدارة الحاسب الآلي ونظم المعلومات بينما احتل تخصص إدارة المنشآت البرتولية المرتبة الأخيرة .

٧ - تقارب مستويات رضا كل من الإناث والذكور عن عناصر جودة الخدمة التعليمية .

٨ - أن النسب المئوية لأراء مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس توضح أن نسبة الراضين عن مستوى جودة الخدمة التعليمية ٨٣,١% ، بينما كانت تلك النسبة ٥٢,٩% لعينة بحث الطلبة .

٩ - أن نسبة ١٦,٩% من مجموع تكرارات مفردات عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس منها ٦,٥% غير راضية ، ١٠,٤% محايدون لا يستعملون القطع بالرضا أو عدم الرضا ، بينما بلغت تلك النسبة ٤٠,٦% هي عينة بحث الطلبة (مجموع المحايدين والغير راضين) ١٠- يتراوح المتوسط العام لدرجات رضا أعضاء

وتداولها بين الطلبة . وحيث أن نظام الكلية يعتمد بصورة رئيسية على تعدد المراجع المستخدمة بالنسبة لكل مادة وفي ظل الارتفاع الكبير والمستمر في أسعار المراجع ، والذي يفوق إمكانيات أي طالب . تصبح المكتبة هي الملاذ الوحيد للحصول عليها .

٢ - العمل على تحديث النظام الإداري في الكلية مع مدد بنظام معلومات متكامل عن الطلبة يساعد في استرجاع أي معلومات خاصة بهم بالدقة والسرعة الكافية وبصورة خاصة في الفروع بور سعيد ، الدقهلية : دكرنس ، مع توفير العدد الكافي من العاملين في شئون الطلبة وتدريبهم على حسن معاملة وسرعة الإستجابة للطلبة .

٣ - تدعيم لامركزية الفروع القائمة واستكمال الهياكل التنظيمية لها والأعداد اللازمة لتشغيلها من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم - مع التركيز على ضرورة أن يكونوا من أبناء المحافظات نفسها التي يقع في نطاقها الفرع - فعلى سبيل المثال : على الرغم من وجود تناسب معقول بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة يصل إلى حوالى عضو هيئة تدريس لكل عشرين طالب في المركز الرئيسي (القاهرة) تتضائل تلك النسبة بصورة كبيرة جداً في الفروع وتكاد تنعدم في فرع دكرنس مثلاً . وذلك قبل التوسع وفتح أى فروع جديدة . ومن المعروف أن كلية الإدارة تضع ضمن خططها افتتاح فرع جديد لها في المنيا

٤ - مراجعة التخصصات الموجودة في كلية الإدارة بحيث يتواءم إنشاء تخصصات جديدة في الكلية مع البنيان الاقتصادي واحتياجات سوق العمل ورغبات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس . وتعمل الكلية حالياً في العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ على وضع خطة لتطوير مقررات الكلية وتخصصاتها بما يكفل مساهمة المتغيرات المحلية والدولية والعوامل البيئية المحيطة بالكلية والأكاديمية ، ويوضح الشكل التالى الخطة الدراسية المقترحة للتخصصات بالكلية والتي سيتم تطبيقها إعتباراً من العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ (٤٥)

هيئة التدريس عن عناصر جودة الخدمة التعليمية بين ٣,٧ درجة بأهمية نسبية ٤١,٧% ، ٤,٥ درجة بأهمية نسبية ١٧,٩% أى بين الرضا والرضا التام . بينما تراوح المتوسط العام لدرجات الرضا على مستوى إجمالى عينة بحث الطلبة بين ٢,٨% درجة بأهمية نسبية ١٣% ٣,٩ درجة بأهمية نسبية ١٩,٢% أى بين الرضا وعدم الرضا .

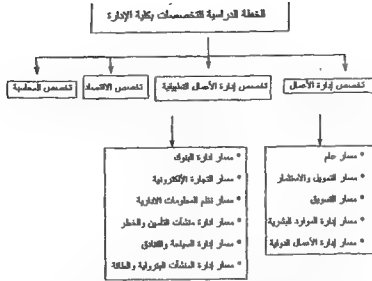
١١ - أن نسبة ٧٣% من أعضاء هيئة التدريس ، ٥١,٤% من الطلبة يعترفون بانتماثلهم إلى كلية الإدارة بينما كانت الإجابة زالى حد ماس في نسبة ٣٨,٥% من الطلبة ، ٢٧% من أعضاء هيئة التدريس ، في حين كانت الإجابة لا في نسبة ١٠,١% من الطلبة ويرجع هذا بصورة رئيسية إلى رغبة الطلبة في دراسة تخصصات أخرى غير متاحة حالياً

١٢ - يرى ٩٦% من أعضاء هيئة التدريس ٢٥,٨% من الطلبة أن التخصصات الموجودة حالياً في كلية الإدارة غير كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل .

١٣ - كان ترتيب التخصصات التي يرغب في إضافتها الطلبة وغير متاحة حالياً كما يلي : احتل تخصص المحاسبة المرتبة الأولى يليه إدارة الأعمال يليها التجارة الإلكترونية يليه إدارة الأعمال الدولية يليه إدارة السياحة والفنادق . بينما كان ترتيب تلك التخصصات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما يلي احتل تخصص إدارة الأعمال الدولية المرتبة الأولى يليه المحاسبة يليه التجارة الإلكترونية يليه إدارة الأعمال يليه التسويق .

التوصيات :

١ - ضرورة تحديث مكتبة كلية الإدارة بما يواكب التطورات الحديثة من ثورة المعلومات وتحويلها إلى مكتبة إلكترونية تحتوى على الوسائط الحديثة لمصادر المعلومات مثل المواد السمعية والبصرية والأقراص المدمجة وما إلى ذلك سواء في المركز الرئيسي (القاهرة) أو فروع الكلية . وإمدادها أيضاً بأحدث الكتب والدوريات العالمية وبالعديد الكافي منها والذي يسمح بسهولة وسرعة الإطلاع عليها



٥ - زيادة العناية بالأنشطة الطلابية ثقافياً واجتماعياً

وربما ضيقاً مع توفير الإمكانيات اللازمة لمزاولةها . ومن المعروف أن كلية الإدارة في مبناها الرئيسي في المعادى وعلى الرغم من أنه مبنى على أحدث الطرز المعمارية ومكيف مركزياً إلا أنه يعاني من نقص في المصاحبات الكافية للأنشطة الطلابية . وهنا يمكن دراسة اشتراك الطلبة في أحد الأندية القريبة أو مراكز الشباب المنتشرة في أنحاء الجمهورية مع إشراف قسم رعاية الشباب في الكلية على الأنشطة والمسابقات التي تتم سواء بين الطلبة بعضهم وبعض أو بين طلبة الكلية والكلية المناظرة .

هوامش البحث :

- (١) - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين » المؤتمر السنوى الثانى «إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعى» ، كلية التجارة - بنها ، ١١- ١٢ مايو ١٩٩٧ ، ص ٣٦٣ - ٣٦٥ .
- (٢) - بتصرف من :
- (٣) - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين مرجع سابق ذكره ، ص ٣١٢
- (٤) - كمال إمام كامل ، «إدارة الجودة الشاملة في التعليم المالى» ، المؤتمر السنوى السابع : إدارة الأزمة التعليمية في مصر ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ٦٠١ - ٦٠٢ .
- (٥) - أمانى حسن محمد ، سامية حسن عبد المال ، «التعليم الجامعى واتجاهات تطويره» ، المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٤٨ .
- (٦) - فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة (القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠) ، ص ٧٢ .
- (٧) - ابراهيم نافع ، حقائق ، جريدة الأهرام - ٢٠٠٥/١/٥ ، ص ٢٨٥ .

Japan: Division of Higher Education Bureau, -(٨)

(Education Reform Moving for Word: A vision for Universities 21 Century and Reform Measures)

University Council Report, 1998.

- (٩) - عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد «مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصرى» ، المؤتمر السنوى السابع : إدارة القرن الحادى والعشرين (القاهرة/ مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩٧) ، ص ٢٤٢ .

منشورة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - المعهد القومى للإدارة العليا ، ٢٠٠٠ ، ص ١٨٥ - ٢٠٠ .

(١٧) - يسرى السيد جودة ، مقياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، مجلد (٢٢) ، عدد (١١) ، ٢٠٠٠ ، ص ١٥٩ - ٢٢١ .

(١٨) - على حسين حسن على ، قضية التحدي فى التعليم المالى فى جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠١

Website: <http://www.Khagma.com/education-technolog/s1.htm>.

(١٩) - محمد على شهاب وآخرون ، تقييم جودة العملية التعليمية فى كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة فى الكلية ، ٢٠٠١

Website: <http://www.e-wa7at@hotmail.com> .

(٢٠) - صلاح حسن على سلام ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية - إطار مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ ، ص ٢٧٤ - ٢٠٢ .

(٢١) - عصام عبد الهادى ، «دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدركة لخدمة المعاهد العليا الخاصة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٠ - ١٠٤ .

(٢٢) - منى صلاح الدين شريف ، «تحديات أولويات عمليات التحسين والتطوير فى التعليم الجامعي» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤٢ .

(١٠) - كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، دليل الكلية ٢٠٠٣/٢٠٠٤ ، ص ١٢-٣٧ .

(١١) - عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤٩ .

(١٢) - محمود السيد النافى ، «إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية» ، المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى ، مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٧ .

(١٣) - محمد بكرى عبد العليم ، أسامة محمد عبد المنعم ، «إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتضيق الفجوة بين الواقع الأكاديمى والتطبيق العملى فى التعليم التجارى بمصر» ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع ، أكتوبر ١٩٩٧ ، ص ٧٢١ .

(١٤) - أحمد سيد مصطفى ، «إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين» ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٨ - ٣٧١ .

(١٥) - إبراهيم أبو النور ، «الرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسى للطلاب : دراسة تطبيقية على طلاب كلية التجارة - جامعة القاهرة فرع بنى سويف» ، مجلة العلوم التجارية ، كلية التجارة - بنى سويف ، ملحق المجلد الثانى ، ١٩٩٩ .

(١٦) - غادة وليم زكى ، «تأثير العولمة على تنمية القوى البشرية فى ج. م. ع : دراسة ميدانية مقارنة حول التعليم الإدارى فى مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة» ، رسالة زمالة غير

(23)- Stephen, K. & Miller, P., "Changing Concepting of Good Schools", Education and Urban Society, Vol. 25, No. 1 (1992), P. 111.

(24)- Willmer, Wesley, "Blue Prient for a Small College", Currents, Vol. 19, No. 9 (1993), PP. 36-40.

(25)- Babbar Sunil, "Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case study from a U.S., Public University", International Journal of Public Sector Management, Vol. 8, No. 7 (1995), PP. 53-55.

- (26)- Kells, H.R., "Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations", **Quality Control and Applied Statistics**, Vol. 41, No. 3 (Aug. 1996), PP. 293-295.
- (27)- Santhaman, E. & Hichs O., "Disciplinary, Gender and Course year influences on student perception of teaching: explorations and implications, **Teaching in Higher Education**, Vol. 7, No. 1 (2002), PP. 17-31.
- (28)- Disney, J. "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", **Total Quality Management**, Vol. 10, NOS. 4 & 5 (1999), p. S491.
- (29)- Gonin, J. and Taylor, S. "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", **Journal of Marketing**, Vol. 56 (1999), P. 55.
- (30)- JoAnn M. Duffy and Alico A. Ketchand, "Examining the Role of Quality in Overall Service Satisfaction", **Journal of Managerial Issues**, Vol. X, No. 2 (Summer 1998), P. 241.
- (31)- Parasuraman, A. *et al.*, "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, Vol. 49 (1985), P. 42.
- (32)- Parasuraman, A., *et al.*, "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, **Jornal of Retailing**, Vol. 64 (1988), PP. 12-40.
- (33)- Donnelly, M., *et al.*, "Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies", **Total Quality Management**, Vol. 11, NOS 4/5 & 6 (2000), PS490.
- Wetzels M., *et al.*, "Measuring Service Quality Trade - offs in Asian. Distribution Channels: a multilayer" **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 3; P. 307.
- (34)- Candido & Morris, D.S., "Charting Service Quality Gaps", **Total Quality Management**, Vol. 11, NOS. 4/5 & 6 (2000), PP. S463-S472.
- (35)- Gonin, J. and Taylor, S., "Measuring Service Quality: A "Reexamination and Extension", Op. Cit., PP. 55-68.
- (36)- Disney J., "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", **Total Quality Management**, Op. Cit., P. S491.
- (37)- Peter J. Danher, "Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in constomer satisfaction surveys", **Journal of retailing**, Vol. 73, No. 2 (summer 1999), P. 235.

قياس الرضا عن جودة الخدمة

التعليمية في كلية الإدارة

- (٢٨) - فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٠ .
(٢٩) - على حسين حسن ، قضية التحديث في التعليم العالي في جمهورية مصر العربية ، مرجع سبق ذكره .
(٤٠) - محمد على شهيب وآخرون ، مرجع سبق ذكره .
(٤١) - يفتى ملحق البحث على قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية .
(٤٢) - مصدر البيانات: الشؤون الإدارية - كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .
(٤٣) - جلال مصطفى الصياد ، مصطفى جلال ، المعايير الإحصائية (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) ، ص ١٠٩ .
(٤٤) - برنامج التعاون العلمي بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجامعة نيويورك الكندية (البرنامج الكندي) ، مؤسسة ليدر شب الكندية .
CANADIAN PROGRAM, SAMS/ UNB BBA
(٤٥) - كلية الإدارة ، الخطة الدراسية للتخصصات والتي سيتم تطبيقها إختياراً من العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .

مراجع البحث :

أولاً : المراجع العربية :

- (١) - إبراهيم نافع ، حقائق ، جريدة الأهرام - ٢٠٠٥/١/٥ .
(٢) - إبراهيم أبو النور (١٩٩٩) ، والرضا عن الخدمة التعليمية والتفوق الدراسي للطلاب : دراسة تطبيقية على طلاب كلية التجارة - جامعة القاهرة - فرع بنى سويف « مجلة العلوم التجارية ، كلية التجارة - بنى سويف ، ملحق المجلد الثاني .
(٣) - أحمد ميهدي مصطفى (مايو ١٩٩٧) ، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المؤتمر السنوي الثاني :

إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، كلية التجارة - بنها .

- (٤) - أماني حسن محمود ، سامية حسن عبد العال (مايو ١٩٩٧) ، والتعليم الجامعي وإتجاهات تطويره ، المؤتمر السنوي الثاني : إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره .
(٥) - برنامج التعاون العلمي بين أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجامعة نيويورك الكندية (البرنامج الكندي) ، مؤسسة ليدر شب الكندية

CANADIAN PROGRAM, SAMS/ UNB BBA .

- (٦) - جلال مصطفى الصياد ، مصطفى جلال (١٩٩٣) ، المعايير الإحصائية . القاهرة : مكتبة عين شمس .

- (٧) - صديق غيفي (مايو - ١٩٩٧) ، الجودة الشاملة في الجامعات لماذا ؟ كيف ؟ المؤتمر السنوي الثاني ، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، مرجع سبق ذكره .

- (٨) - صلاح حسن على سلام (٢٠٠١) ، وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية - إطار مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

- (٩) - عبد الرحمن عليان ، السيد محمد السيد راشد (١٩٩٧) ، مدخل لريادة كفاءة المنظومة التعليمية المصري ، المؤتمر السنوي السابع : إدارة القرن الحادي والعشرين . القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري .

- (١٠) - عصام عبد الهادي (٢٠٠٢) ، دراسة مقارنة بين المكانة المستهدفة والمدرسة لخدمة المبادئ العليا الخاصة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

- (١١) - غادة وليم زكي (٢٠٠٠) ، تأثير المؤلفة على تنمية القوى البشرية في ج.م.ع. دراسة مقارنة حول التعليم الإداري في مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة ، رسالة زماله غير منشورة ، أكاديمية السادات

لتطبيق الفجوة بين الواقع الأكاديمي والتطبيق العملي في التعليم التجاري بمصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المند الرابع.

(١٧) - محمود السيد الناعى (١٩٩٧)، إلمار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوى الثانى : إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى، مرجع سبق ذكره.

(١٨) - يسرى السيد جودة (٢٠٠٠)، قياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئية على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق - فرع بنها، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، مجلد (٢٢)، عدد (١١).

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Babbar Sunil (1995). "Applying Total Quality Management to Education Instruction: A case study from a U.S., Public University", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, No. 7.
2. Candido & Morris, D.S. (2000). "Charting Service Quality Gaps; *Total Quality Management*, Vol. 11, NOS. 4/5 & 6.
3. Disney J. (1999). "Customer Satisfaction and Loyalty: the Critical Elements of Service Quality", *Total Quality Management*, Vol. 10, NOS. 4 & 5.
4. Donnelly, M., et al. (2000). "Assessing the Quality of Service Provided by Market Research Agencies". *Total Quality Management*, Vol. 11, NOS 4/5 & 6.
5. Gonin, J. and Taylor, S. (1999). "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56.
6. Japan: Division of Higher Education Bureau (1998). "Education Reform Moving for Word: A vision for Universities 21 Century and Reform Measures", *University Council Report*.
7. JoAnn M. Duffy and Alice A. Ketchand (Summer, 1998). "Examining the Role of Quality in Overall Service Satisfaction" *Journal of Managerial Issues*, Vol. X, No. 2.
8. Kells, H.R. (Aug. 1996). "Creating a Culture of Evaluation and Self-regulation in Higher Education Organizations", *Quality Control and Applied Statistics*, Vol. 41, No. 3.
9. Parasuraman, A. et al. (1985). "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49.

للمعلم الإدارية - المعهد القومى للإدارة العليا.

(١٢) - فريد النجار (٢٠٠٠)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

(١٣) - كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، دليل الكلية ٢٠٠٣/٢٠٠٤.

(١٤) - كلية الإدارة - الخطة الدراسية للتخصصات والتي سيتم تطبيقها اعتباراً من العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

(١٥) - كمال إمام كامل (أكتوبر ٢٠٠٢)، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالي، المؤتمر السنوى السابع : إدارة الأزمنة التعليمية فى مصر، كلية التجارة - جامعة عين شمس.

(١٦) - محمد بكرى عبد المليم، أسامة محمد عبد المنعم (أكتوبر ١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة - مدخل

قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة

10. Parasuraman, A., et al. (1998). "SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 4.
11. Peter J. Danher (Summer 1999). "Using conjoint analysis to determine the relative importance of service attributes measured in consumer satisfaction surveys", *Journal of retailing*, Vol. 73, No. 2.
12. Santhaman, E. & Hichs O. (2002). "Disciplinary, Gender and Course year influences on student perception of teaching: explorations and implications, *Teaching in Higher Education*, Vol. 7, No. 1.
13. Stephen, K. & Miller, P. (1992). "Changing Concepting of Good Schools", *Education and Urban Society*, Vol. 25, No. 1.
14. Wetzels M., et al. (2000). "Measuring Service Quality Trade - offs in Asian Distribution Channels: a multilayer" *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 3.
15. Willmer, Wesley (1993). "Blue Print for a Small College", *Currents*, Vol. 19, No. 9.

ثالثاً : أبحاث على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) :
(١) - على حسين على ، قضية التحديث في التعليم
المالى فى جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠١ .

Website : <http://www.ichangna.com/education-technology/vsl.htm>

(٢) - محمد على شهاب وآخرون ، «تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة - جامعة القاهرة : دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة في الكلية» ، ٢٠٠١ .

Website : <http://www.e-wa/et@ hotmail.com>.

موضوع الاستقصاء

تهدف هذه القائمة إلى قياس الرضا عن جودة الخدمة التعليمية في كلية الإدارة ، وبالتالي اكتشاف عناصر الخدمة التعليمية التي تسبب عدم الرضا وتحديد مجالات التطوير الواجبة . وإذ نشكركم على تعاونكم . نؤكد لكم بأن الإستجابات في هذه القائمة سرية ولن تستخدم إلا لمعرفة الباحث لفرض البحث العلمي فقط .

الباحثة

د. هالة طه محمد

ملحق البحث

ويشتمل على قائمة الاستقصاء التي تم توجيهها إلى عينة بحث الطلبة ، مع ملاحظة أن قائمة الاستقصاء التي تم توجيهها إلى أعضاء هيئة التدريس تحتوي على نفس

(١) - فيما يلي المعايير اللازمة لتقييم جودة الخدمة التعليمية ، الرجاء وضع علامة (/) في الخانة التي تمثل رأيك أمام كل معيار ؟

مستوى الرضا	راضي تماماً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي على الإطلاق
١- المنهج العلمي من حيث : ١/١- درجة تنظيمية الموضوعات الأساسية					
٢/١- التقاسيم مع كثرة استيعاب الطالب					
٣/١- الارتباط بالواقع العملي .					
٤/١- الارتباط مع المناهج الأخرى .					
٥/١- الإلمام بالمعارف الأساسية .					
٦/١- إعداد الطالب لمصر المولدة من خلال تعلم لغة أجنبية .					
٢- المرجع العلمي من حيث : ١/٢- درجة المستوى العلمي والموثوقية					
٢/٢- شكل وملحوظ لإخراج المرجع العلمي .					
٣/٢- وقت توافر المرجع العلمي .					
٤/٢- سعر المرجع العلمي .					
٥/٢- امتداد الاستفادة من المرجع العلمي.					
٦/٢- أصالة المادة العلمية .					
٧/٢- الإكتمال التي يلعبها المرجع العلمي .					
٨/٢- اهتمام نظام المكتبة بمعالجة التحديث والتنوع العلمي .					
٣- أعضاء هيئة التدريس من حيث : ١/٣- المستوى العلمي والخلفية المعرفية					
٢/٣- إدراك احتياجات الطلاب .					
٣/٣- الانتماء في العملية التعليمية .					
٤/٣- الالتزام بالمنهج العلمي .					
٥/٣- تقبل التغذية الراجعة .					
٦/٣- العمل على تنمية المهارات الفكرية					

→ قياس الرضا عن جودة الخدمة
التعليمية في كلية الإدارة

مستوى الرضا	راضى تماماً	راضى	معايد	غير راضى	غير راضى على الإطلاق
٧/٣ - تنمية الحس الوطنى والولاء الأخلاقى .					
٨/٣ - الهدف من أسلوب التدريس المستخدم .					
٩/٣ - تنمية الاتجاه التحليلى .					
١٠/٣ - تنمية النظرة المتمقة .					
١١/٣ - درجة التفاعل الشخصى .					
٤ - أسلوب التفهيم من حيث : ١/٤ - درجة الموضوعية والانساق .					
٢/٤ - درجة الموثوقية والشمول (تتعدد أساليب تقييم الطلبة من امتحانات ، أوراق عملية ، أبحاث ... الخ) .					
٣/٤ - عدم التركيز على التلقين .					
٤/٤ - التركيز على القدرة التحليلية .					
٥/٤ - التركيز على التفكير الابتكادى .					
٥ - النظام الإدارى من حيث : ١/٥ - توفر المعلومات اللازمة لتشغيل وإدارة النظام .					
٢/٥ - التوجه نحو سوق العمل .					
٣/٥ - المناخ الجيد لممارسة الأنشطة الرياضيه والفنية .					
٤/٥ - كفاءة ومالية النظام الإدارى .					
٥/٥ - تلقى الشكاوى والتعامل معها .					
٦ - التسهيلات المادية من حيث : ١/٦ - تلبيتها مع طبيعة العملية التعليمية					
٢/٦ - تنمية وإشباع الناحية الجمالية .					

(٢) - هل تمتاز بانتمائك إلى كلية الإدارة ؟

- نعم

- إلى حد ما

- لا

☐
☐
☐

(٣) - إذا كانت الإجابة على السؤال السابق لا . فما هي أسباب عدم اعتزازك بكلية الإدارة ؟

.....

.....

.....

(٤) - هل تعتقد أن التخصصات الحالية في كلية الإدارة كافية لمواجهة احتياجات سوق العمل ؟

- نعم

- لا

☐
☐

(٥) - إذا كانت الإجابة على السؤال السابق لا . فما هي التخصصات التي ترى إضافتها لمواجهة احتياجات

سوق العمل ، وفي حالة وجود أكثر من تخصص تربيته حسب الأهمية ؟

()

()

()

(٦) - بيانات خاصة بالطلبة . ضع علامة (✓) أمام البيان الصحيح ؟

☐

أنثى

☐

١- نوع الجنس : ذكر

☐

- المركز الرئيسي (القاهرة)

٢- موقع الكلية :

☐

- فرع بور سعيد

☐

- فرع الدقهلية : دكرنس

☐

- إدارة الحاسب الآلى ونظم المعلومات

٣- التخصص :

☐

- إدارة البنوك

☐

- إدارة المنشآت البترولية

مقدمة:

أدى التطور في العلم والتكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين وخصوصاً خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين إلى تراكم معرفي رهيب، وواكب الدول المتقدمة نموها الاقتصادي بدعم البحث العلمي مما جعل التراكم الرأسمالي في هذه الدول مرتبطاً بالتراكم المعرفي والتنمية المستمرة للبشر، أدى هذا التراكم المعرفي بدوره إلى سرعة مذهلة في التطوير والاكتشاف (١).

فبينما أخذ الإنسان ١١٢ سنة (من عام ١٧٢٧ إلى ١٨٣٨) للتوصل إلى الفوتوجرافيا. أخذ ٥٦ سنة للتوصل إلى التليفون.

و ٣٥ سنة للتوصل إلى الراديو. و ١٥ سنة للتوصل إلى الرادار. و ١٢ سنة للتوصل إلى التليفزيون.

و ٦ سنوات للتوصل إلى القنبلة الذرية.

و ٥ سنوات للتوصل إلى الترانزستور. ولمضاعفة إنتاجها للفرد.

في عام ١٧٨٠ احتاجت إنجلترا إلى ٦٠ سنة.

في عام ١٨٨٠ احتاجت اليابان إلى ٣٤ سنة.

في عام ١٩٦٦ احتاجت كوريا

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

إعداد

د. مرفت مصطفى كمال الكلاوي

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

قسم إدارة الإنتاج

الجنوبية إلى ١١ سنة.

وقد أثر التراكم المعرفي أيضا على طائفة كاملة من الأنشطة الاقتصادية في قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات وأوجدت تقنيات ومنتجات ومهارات وأثرت على أنماط العمل فقد تميز نمط الصناعة بالآتي:

ما بين ١٩٠٠-١٩٧٠ بما يسمى بإنتاج الحجم الكبير **Mass production**

(مصنع متوسط عدد آلاته ١٥٠ آلة بمتوسط تشكيلة منتجات ما بين ١٠-١٥منتجا).

ما بين ١٩٧٠-٢٠٠٠ تبدل هذا النمط الصناعي إلى ماسي بالانتاج المرن **Flexible production** (مصنع متوسط عدد آلاته ٥٠ آلة بمتوسط تشكيلة منتجات ما بين ١٠٠-١٠٠٠ منتج).

في بداية القرن ال ٢١ المتوقع أن ينتقل هذا النمط إلى الانتاج المفصل حسب طلب العميل **Mass Customization** (حيث لا حدود لعدد تشكيلة المنتج بمدد من الآلات لا يزيد على ٢٥ آلة فقط).

ومثال آخر لأثر التراكم المعرفي على التقدم نذكر الحاسب الآلي (الكمبيوتر).

في عام ١٩٤٦ ظهر الجيل الأول؛ وكان يزن حوالي ٣٠ طنا ويحتل مساحة تصل إلى أكثر من ٢٠٠ متر مربع، ويستطيع أن ينجز مليون عملية حسابية في الساعة.

في عام ١٩٨١ ظهر الجيل الرابع؛ وخلاف الجيل الأول إلى الجيل الرابع حدثت تطورات مذهلة من حيث سرعة اجراءات العمليات الحسابية وتنوع وظائف الكمبيوتر وصغر الحجم، وخفض التكلفة، واستطاع الجيل الرابع من تنفيذ بليون ومائتي مليون عملية حسابية في الثانية الواحدة أي ١٢٠٠ مليون عملية في الثانية بدلا من مليون عملية في

الساعة كان ينفذها الجيل الأول.

في عام ١٩٩٧ أن الكمبيوتر يستطيع الآن تنفيذ تريليون عملية حسابية في الثانية. وتتسابق الدول الصناعية الكبرى حول الوصول إلى الجيل الخامس الذي سيكون ذكيا، قادرا على التعامل اللغوي، أي الحديث بلغات البشر بدلا من لغة الأرقام والبيانات والصور المستخدمة الآن.

إن القاعدة العلمية لجميع المنتجات والعمليات تزداد قوة، وكلما كان خط المنتج الجديد والعملية الجديدة من العلوم والمعرفة العلمية أكبر زادت قدراتها على المنافسة، وقل أن تجد علما مبدعا لدى معظم الدول النامية إن ٩٠٪ من امكانيات البحث والتطوير العالمية مركزة في ٣٥ دولة يؤلف سكانها ٢٥٪ من سكان العالم.

وتمثل المعرفة العلمية والتكنولوجية ٨٠٪ من اقتصاديات العالم المتقدم وال ٢٠٪ الأخرى تذهب إلى رأس المال والمعمالة والموارد الطبيعية والعكس صحيح بالنسبة للدول النامية.

مما سبق يتضح. أن الاقتصاد العالمي يعتمد على المعرفة الجديدة.

أن المعرفة والخبرة والقدرة على الاختراع والتطوير والابتكار في العديد من الصناعات والمنظمات أصبحت العنصر الحاسم في تحديد القدرة التنافسية للمنتج النهائي في الأسواق العالمية.

أن هناك ثمة وجهين للعلم والتكنولوجيا يبرز أولهما في الدور الذي يقوم به في بناء وتنفيذ تصور للرقي الاجتماعي والاقتصادي وثانيهما الإسهام في وضع تصور علمي للمستقبل.

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

مشكلة البحث

عند بدء استعراض فكرة البحث رأيت الباحثة أن البحوث السابقة جرى العرف فيها على استعراض تعاريف مختلفة من الكتب والأبحاث قبل وضع تعريف محدد للبحث، ولكن فكرت الباحثة كثيرا في أنه لا بد من السرد ماذا لو حددنا التعريف الذي نرمى إليه لندخل مباشرة في نقاط البحث لتحديد الجوانب التي يمكن أن تكون أساسا له نصل فيه بسرعة وعمق إلى ما يرمى إليه هذا البحث، وما يركز في مجال المعرفة والتطوير التنظيمي.

وهو محاولات الباحثة الوصول إليه ليكون البحث أكثر واقعية وارتباطا بما يدور حولنا من وقائع الآن وهو ما اعتبر مشكلة للباحثة تحاول من خلالها أن يكون البحث مختلفا تعبر فيه عن إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي من وجهة نظرها، وبما يربطها بإدارة الانتاج والمعاملات.

الهدف من البحث

- ايجاد تعريف محدد وشامل للمعرفة.
- لقاء الضوء على إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي من كافة الجوانب الخاصة بها.

- ربط إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بإدارة الانتاج.

فروض البحث:

- توجد علاقة بين المعرفة والمعلومات التي لدى المنظمة.

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي للمنظمة.

- توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الانتاج.

أهمية البحث:

يعتمد الآن تقدم كافة المنظمات في العالم على حصيلتها من المعرفة وقدرتها على إدارة هذه المعرفة بما يحقق التطور المستمر للمنظمة في مجال عملها.

ولهذا يكون البحث هاما من النواحي التالية:
- العملية: بإضافة مفهوم جديد شامل لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي.

- المنظمة: لقاء الضوء على ما يخص المنظمات في هذا المجال لزيادة نجاحاتها في التحسين المستمر لأدائها لتحقيق تقدم ملموس يساعدها على المنافسة في مجال عملها والاستمرار في السوق.

- أن حق المعرفة الآن أصبح محميا بقوانين دولية مما يوضح مدى أهمية المعرفة على مستوى العالم ككل وخاصة في رسم المستقبل للمنظمات كافة بالعالم.

أسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب النظري والتمثل في الرجوع إلى المراجع العلمية العربية والأجنبية مثل الكتب والدوريات المختلفة والخاصة بهذا الموضوع.

الفصل الأول

ماهية إدارة المعرفة ومناهجها

مقدمة:

إن التغيير أصبح أمراً مطلوباً بل وحتمياً لأننا ببساطة نعيش عالماً سريع التغير تتوالى فيه المتغيرات ما تكاد تنتهي منظمة من تصميم بعض أهدافها حتى تجد أن بعضها قد تقادم بفعل متغيرات مفاجئة وفي التغير ليس للمنظمة في الأمر شيء سوى أن تتواءم مع هذا التغير لأنه يحدث رغماً عنها. لكن في التغيير تكون المنظمة هي المبادأة والمستبقة والمخططة والمعتمدة وطالما كان الأمر كذلك فيتمتع المبادر لإحداث التغيير حتى يمكن التكيف مع المتغيرات في عالمنا الحاضر والمستقبل.

ومن المتوقع أن يتغير نمط ومستوى النشاط الاقتصادي في السنوات العشر القادمة بدرجة أكبر من التغير الذي حدث به طيلة الخمسين سنة الماضية.

لقد كانت السمة المميزة لمرحلة الثمانينيات من القرن العشرين هي «الكيف والجودة» وقد أصبحت في التسعينيات تسمى «إعادة الهندسة» ومن المتوقع أن تكون في العشر سنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين «سرعة التغير» حيث ستشهد تسارعا في تطوير الأداء وفي انجاز العمليات والمهام.

وعندما تصل سرعة التغير إلى معدلات عالية فإن طبيعة النشاط نفسه تتعرض للتغيير. فالمنتج أو التاجر الذي يستطيع الاستجابة لطلبات العملاء في ساعات بدلا من أسابيع لم

كما اعتمدت الباحثة على إجراء مقابلة شخصية مع أحد كبار علماء وأساتذة الحاسب الآلى المتخصصين لمناقشة بعض النقاط الخاصة بهذا الموضوع محل الدراسة والاستفادة من خبرته وإرشاداته في هذا المجال.

خطة الدراسة

تناولت الدراسة ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: ماهية إدارة المعرفة ومناهجها حيث تضمن الفصل عدة نقاط ركزت فيها الباحثة على تعريف إدارة المعرفة بما يخدم البحث وأنواع المعرفة، ومنهجية المعرفة والانتهاة بالمبادأة بالمعرفة وهو من وجهة نظرها أهم ما يحتاج إليه نظم الأعمال المصرية والعربية في هذا المجال. أما الفصل الثاني وهو التطوير التنظيمي وثقافة التطوير فقد ركزت فيه الباحثة على ثقافة التطوير والتعاون والمشاركة ونموذج تخليق المعرفة ونقطة التزام والتعلم التنظيمي وإدارة التميز والانتشار والشفافية والإدارة المفتوحة باعتبارها ركائز أساسية للتطوير التنظيمي وكذلك لفتح الباب أمام المعرفة ليمكنها أن تساهم في أحداث التطوير وهو ما نحتاجه بالفعل في الوقت الحالي.. وبالنسبة للفصل الثالث وهو إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في إدارة الانتاج حيث تضمن الفصل التكنولوجيا والانتاج وإدارة الجودة الشاملة والتعلم، ثم عرض وجهة نظر الباحثة بالنسبة للوضع الحالي والمستقبل. وفي النهاية تم استعراض بعض النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة.

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

يعد موجوداً منتج أو تاجر بل أصبح شركة خدمات تقوم بتوفير المنتجات.

وجوهر هذا التمييز يكمن في أسلوب سير البيانات الرقمية داخل الشركة أو المنظمة .

فنحن في حقبة المعلومات منذ ما يقرب من ثلاثين عاماً ولكن بسبب اعتماد حركة سير البيانات على الشكل الورقي فإن الانطلاق السريع في تطوير الأداء والإنتاج لم يحدث بالشكل الملالم حتى الآن (١).

إدارة المعرفة.

يوجد اليوم هدف أساسي لتكنولوجيا المعلومات وهو دعم الجهود لإدارة المعرفة وفعاليتها فالتركيز على المعلومات يصبح بغير ذي فائدة إذا لم توضع المعلومات لتحقيق الأهداف والتجّاح للمنظمة وفي اقتصاد اليوم فإن قاعدة الموارد الاقتصادية لم تصبح هي رأس المال أو العمل أو الموارد الطبيعية ولكنها أصبحت المعرفة وقد قام بيتر دركر في عام ١٩٦٠ بابتكار عنصر معرفة العمل ولكن في السنوات العاضرة بدأت ملاحظة المديرين للمعرفة كمصدر هام يجب إدارته مثلما يديرون تدفق الأموال، والموارد البشرية، والمواد الخام وخاصة للشركات التي تكافح لتحقيق التعلم التنظيمي.

إن إدارة المعرفة هي وظيفة حرجية للمديرين التنفيذيين بالمنظمة والتعلم التنظيمي الفعال يقوم بخلق المعرفة من خلاله ويمثل نشاطه ليعكس المعرفة الجديدة، ونفاذ بصيرة المنظمة.

وإدارة المعرفة هي أسلوب جديد للتفكير العقلاني في المنظمة للمشاركة في خلق الموارد لها فهي تشير إلى الجهود المبذولة لاجاد التنظيم وملاحظته والاستفادة من تدبير رأس المال العقلي للمنظمة وكذلك تنفيذ الثقافة الخاصة باستمرارية التعلم والمشاركة في المعرفة بالمنظمة.

ولهذا فإن الأنشطة التنظيمية تصبح معروفة ورأس المال العقلي للمنظمة هو خلاصة المعلومات، والخبرات، والفهم، والعلاقات، والمعاملات، والابتكار، والاكتشافات الخاصة بالمنظمة، وعلى الرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً هاماً من خلال تمكينها من تخزين ونشر البيانات والمعلومات عبر المنظمة إلا هذه التكنولوجيا هي فقط جزء من نفض كبير هتظام إدارة المعرفة الكامل لا يتضمن فقط المعليات التي تؤدي إلى الحصول على المعلومات وتخزينها وتنظيمها لاستخدامها بسهولة ولكنه يتضمن أيضاً أساليب خلق المعرفة الجديدة من خلال التعلم والمشاركة في المعرفة طوالب فترة المنظمة وهي كل مكان فيها، وتكنولوجيا المعلومات وحدها ليست كافية لمعالجة هذه المشكلة.

ماهية المعرفة:

المعرفة ليست هي البيانات أو المعلومات بالرغم من أنها تستخدم الاثنين. فالبيانات: شيء سهل، حقائق مجردة، وأشكال في حد ذاتها، وربما يكون لدى الشركة بيانات توضح أن ٣٠٪ من منتجاتها قد تم بيعها لمستهلكين في الاسكندرية، ولكن أكثر فائدة للمنظمة فإن البيانات يتم تحويلها إلى معلومات من خلال ربطها ببيانات أخرى مثل أن ٩٠٪ من المنتجات التي تم بيعها في الاسكندرية تم شراؤها

(1) Karl E.Sveiby. What is Knowledge Management ? Community Intelligence Labs . 2001 . P: -

بواسطة أفراد عمرهم أكثر من ٦٠ عاما.

المعلوماتك: هي بيانات تم ربطها ببيانات أخرى وتحولت إلى محتوى مفيد للاستخدام محدد.

المعرفة: تعددت مفاهيمها وإن كنا نفضل عدم الدخول في هذا المجال بالتفصيل حيث إنه يعتمد على سرد لن يفيد كثيرا في الموضوع محل الدراسة ولهذا نميل إلى الدخول فيما نقصده مباشرة من التعريف.

فالمعرفة هي خطوة أبعد من ذلك فهي المحصلة المرسومة من المعلومات بعد ربطها بمعلومات أخرى ومقارنتها بما هو معروف حاليا فالمعرفة هي عكس المعلومات والبيانات فهي دائما لديها المنصر الإنساني. فالكتب تحتوي على معلومات ولكن المعلومات تصبح معرفة فقط عندما يلاحظها فرد ويضعها محل الاستخدام.

والمعرفة تبنى على المعلومات السابقة والخبرات، والبيديهيات، والفهم فهي تتضمن ملاحظة كيفية رد الفعل عن المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة. على سبيل المثال قد يلاحظ المدير أن الأفراد المستهدفين فوق ٦٠ سنة في الاسكندرية سوف يضاعفون المبيعات،

ولكن نقص الأفراد في المنيا سوف يزيدون تكاليف التسويق.

المعرفة هي شيء من خلاصة عقول العاملين وهي ليست مخزنة في قاعدة البيانات أو يمكن طبعا في نظام المعلومات. فهي ما يحتاجه الأفراد للأداء وللمهام الضرورية في حياتهم بالمنظمة. ويمكن التعبير عن ذلك في المعادلات التالية.

المعلومات = البيانات + تفسير الأفراد

المعرفة = المعلومات + استخدام الأفراد

وعادة ينظر إلى تعريف إدارة المعرفة من طريقتين استخدام الأفراد لها.

إدارة المعرفة = إدارة المعلومات - من وجهة نظر الباحثين والمطورين في هذا المجال

المعرفة = أهداف - من وجهة نظر المهندسين والقائمين عليها

المعرفة = العمليات - من وجهة نظر المهندسين والقائمين عليها.

وهو ما يمكن عرضه في الشكل التالي:

إدارة المعرفة		
المعرفة = العمليات واضعى النظريات الخاصة بالمنظمة العلماء السيكلوجيين	المعرفة = الهدف المهندسين. كل المتخصصين	المضمار / المستوي المنظمة الفرد

شكل (١)

يوضع إدارة المعرفة على مستوى المنظمة والفرد

أنواع المعرفة

تتعامل المنظمات مع نوعين من المعرفة هما

المعرفة الواضحة، والمعرفة الضمنية.

ويقصد بالمعرفة الواضحة **Explicit Knowledge**

أنها المعرفة الرسمية، النظامية التي يمكن تصنيفها والمكتوبة، ويتمرر من خلال الآخرين في شكل مستندات وتعليمات عامة.

أما المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** فهي مبنية على خبرات شخصية مرتبطة بالفرد وقواعده

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

البصيرة والتجارب والحلول المبتكرة التي غالبا ما يصعب إيصالها ونقلها إلى الآخرين.

منهجية إدارة المعرفة:

يوضح الشكل التالي المنهجية وفقا لكل نوع من أنواع المعرفة وهي كمايلي:

ويصنعه وحده وحكمه. وهي تتضمن التكنولوجيا المتخصصة Know How والخبرات الفردية ونفاذ

المعرفة الضمنية	المعرفة الواضحة
قناة خبرة شخصية لتقديم نصائح مبتكرة لمشكلات استراتيجية.	ذات جودة عالية، موثوق فيها، نظم معلومات سريعة لتقديم معرفة مصنفة يمكن استعمالها ثانية.
منهج فرد- فرد	منهج أفراد- لوثائق ومستندات
pe-to- person approach	People - to- documents approach
تطوير شبكات الأعمال لربط الأفراد وذلك لإمكانيات المشاركة في المعرفة الضمنية.	تطوير نظام مستندات ووثائق الكتروني للتصنيف والتخزين والنشر والسماح بإعادة الاستخدام للمعرفة
الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بهدف تسهيل الحوارات وتبادل المعرفة الضمنية.	استثمار ثقيل في تكنولوجيا المعلومات بهدف ربط الأفراد بمعرفة مصنفة وقابلة للاستخدام
المحاور وتعلم التاريخ ورواية الحكاية والمشاركة في التحسين.	مستودع بيانات ومصنف للبيانات وخريطة معرفة ومكتبة الكترونية

شكل رقم (٢) يوضح منهجية إدارة المعرفة (٢)
وفقا لأنواع المعرفة.

(1) Richard L.Daft.Ibid.,P:258

(*) خريطة المعرفة: هي مشروع لتعريف الأفراد مكان وجود المعرفة داخل المنظمة وكيفية استخدامها. وهي تستخدم في ذلك:

Lotus Notes , video Conferencing, employee home page etc .

(2) Ibid., P : 260 .

المعرفة وهذا ذو علاقة وثيقة بزيادة جهود الشركات لتحقيق التعلم التنظيمي، والتي يجاهد المديرون فيها لخلق معرفة جديدة والحصول على كل من المعرفة الواضحة والضمنية، ووضعها في مكانها الصحيح في الوقت الصحيح. وفي بحث **CEOs** الذين حضروا اجتماع البرنامج السنوي العالم ١٩٩٩، وجدوا أن ٩٧٪ من القيادات التنفيذية يرون أن إدارة المعرفة هي المنصر الحرج لمنظمتهم (١).

المبادأة بالمعرفة

كما ذكرنا من قبل فإن المنظمات المبادئة بالتغيير هي التي ستحاول التكيف مع ما أحدثته من تغيير حتى تكون قادرة على المنافسة. ويوضح الشكل التالي المبادأة بالتغيير من خلال المبادأة بإدارة المعرفة، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها (٢):

يتضح من الشكل السابق أن إدارة المعرفة ليست جديدة ولكنها أصبحت حالياً فقط، تعرض الإدارة على دراستها وتنظيم أساليب للخلق، والحصول على، وتنظيم، ونقل المعرفة وتوجد ثلاث قوى قائمة ودافعة لإدارة المعرفة وهي:

أولاً: سرعة التقدم في تكنولوجيا المعلومات: وهي تمثل الجزء الأكبر والتي تمكن من المشاركة في المعرفة الواضحة بسرعة أكبر وسهولة أكثر ممّا يمكن الاتصال بالأفراد على شبكات الأعمال للمشاركة في المعرفة الضمنية.

ثانياً: كفاءة اقتصادية: فإن المنظمات تتحول من الموارد الطبيعية إلى الرأسمال العقلي. فقد وجد المديرون التنفيذيون أنه مجال لتقدير وتأمين موارد المعرفة في المنظمات وكيفية توظيفها.

ثالثاً: التعلم التنظيمي: زيادة الاهتمام بمتعة إدارة

المبادأة بإدارة المعرفة		
المبادأة الخارجية من البناء التنظيمي	المبادأة الداخلية للبناء التنظيمي	المبادأة بالمنافسة
الحصول على المعرفة من المستهلكين	بناء المعرفة على أساس ثقافة المشاركة	خلق مجال مهني مبني على إدارة المعرفة
	خلق عوائد جديدة من المعرفة الموجودة	خلق بيئات صغيرة لنقل المعرفة الضمنية
	الحصول على معرفة ضمنية من الأفراد، وتخزينها وفصلها وإعادة استخدامها	التعلم من المحاكاة
	قياس المعرفة لخلق عمليات تقييم دقيق لها	
الشركات - أي بي إم - هوندا - زيروكس - جامعات قومية للتكنولوجيا - Hewlett-Packard	الشركات - ٣ أم - بوينج - فورد - Hewlett-Packard - أخرى	الشركات - جنرال إلكتريك - شركات أخرى

(1) Ibid., P: 259.

(2) Karl E. Sveiby, Ibid., P: 1.

شكل رقم (٣) يوضح المبادأة بإدارة المعرفة

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الخلاصة:

تركزت نقاط هذا الفصل في تحديد مفهوم محدد للمعرفة هي معنى المعلومات المرتبطة ببعضها البعض وفقاً لما يخدم استخدامات البشر. وهي تعتمد على الجانب العقلي بدرجة كبيرة وترتبط بالتعلم المستمر. وهناك نوعان من المعرفة، معرفة واضحة، ومعرفة ضمنية ولكل منها منهجية في الإدارة.. وأن المبادأة بالتغيير تستلزم المبادأة بالمعرفة وبإدارتها. وبناء عليه نستعرض الجزء الثاني من البحث وهو التطوير التنظيمي في الفصل التالي.

الفصل الثاني

التطوير التنظيمي وثقافة التطوير التطوير التنظيمي:

من الأمور الحيوية لنجاح المنظمة ونجاح قيادتها هو توافر فرصة للنمو الشخصي والمهني، فالسبيل الوحيد أمام الأفراد لتدرج السلم الإداري يكون من خلال التطوير الفعال والمستمر. وحيث أن كل فرد منا يريد ويرغب في الارتباط بمنظمة فعالة يمكنها أن تتيح له الفرصة في التقدم، فالسؤال الذي يثور هنا هو ما هي التفاصيل التي يشتمل عليها تطوير المنظمة إلى أحسن إمكاناتها؟

إن تطوير المنظمة عملية مستمرة للتحسين الذاتي، وهو بمثابة وسيلة لتصحيح الذات تستخدمها المنظمات للتغيير والتحسين وهي تشمل:

- مواجهة المشكلات التي تبطئ نمو المنظمة.
- العمل على اتخاذ القرارات على أدنى المستويات حيث توجد الحقائق.
- تطوير أسلوب فعال لعمل الفريق.
- التعامل مع الصراعات علانية وبشكل بناء.
- زيادة الوعي بكيفية تأثير العملية على الأداء.
- كسب مساندة الإدارة الأعلى.
- توفير التحديات والفرص لكل مدير للحصول على أقصى درجة من تطوير الذات والتقدم في الوظائف الحالية وذلك أيضاً للمديرين الحاليين والمستقبليين على السواء.

- تقديم يد الدعم لتحسين المهارات والكفاءة لدى المجموعة الإدارية بأكملها كاستثمار مستقبلي.

- تزويد المنظمة بعدد كاف ومتنوع من المدراء لتلبية حاجات السنوات القادمة.
- ابتكار أنظمة فعالة واستخدام تقنية جديدة لتيسر على المدراء تنفيذ مسؤولياتهم (١).

ثقافة التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي تدريب مجموعة محددة أو تدريب كل فرد في المنظمة. وليصبح التطوير التنظيمي ناجحاً فإن قدامى المديرين في المنظمة يجب أن يروا ويحددوا الاحتياج للتطوير التنظيمي ويقدمونا الحما

والتشجيع لدعم التغيير ويتضمن التكنيك المستخدم من خلال العديد من المنظمات لتحسين مهارات الأفراد من خلال التطوير التنظيمي الآتي:

- تدخل مجموعة كبيرة؛ غالباً هي بداية أنشطة OD تكوين مجموعات صغيرة مع التركيز على التغييرات الزائدة ولكن في السنوات الأخيرة نما الاتجاه إلى تطبيق تكتيك OD على وضع المجموعات الكبيرة التي تتناغم لمواجهة التغييرات القريبة أو التغييرات التي تحدث في عمليات المنظمة في بيئات معقدة ويعتمد هذا المنهج على استخدام الأفراد مع من كل الأجزاء في المنظمة وغالباً يتضمن هذا منسق حاملي الأسهم من خارج المنظمة لمناقشة مشكلات وفرض وخطط التغيير وقد تتضمن المجموعة الكبيرة ما بين ٥٠ إلى ٥٠٠ فرد ولمدة عدة أيام وذلك لحل المشكلات والتعلم والتحسين.

بناء الفريق؛ حيث يقوم الأفراد الذين يعملون معاً بالمعمل كفريق وذلك لمناقشة الصراعات والأهداف، واتخاذ القرارات والاتصالات والابتكار، والقيادة وحل المشكلات وتحسين النتائج وقد يستخدم أيضاً في كثير من الشركات لتدريب قوى العمل ومجموعات تطوير المنتج وهذا يؤدي إلى تعاون وتبوية مجموعات وفرق المنظمة.

أنشطة دائرية؛ يشارك أفراد من كل الإدارات المختلفة بالمنظمة معاً في موقع متعاون لخدمة الصراعات وتشخيصها وحلها بكافة أنواعها. وهناك اتجاه حالي لإزالة الحدود داخل

المنظمات وبينها البعض وكذلك خلق شركات تركز على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.

وأحد مفاتيح التحدي للشركات التي تتحول إلى التعلم التنظيمي هو خلق ثقافة متوافقة للتعلم وأحد الطرق للوصول إلى هذا المستوى هو OD الذي يركز على البشر والسمات الاجتماعية للمنظمة كوسيلة لتحسين قدرة المنظمة للتوافق ولحل مشكلاتها.

والتطوير التنظيمي يؤكد على قيم التطوير البشري والمخاوف، والفتح والحرية في التصحيح «التعديل» والاستقلال الفردي والتي تسمح للممارسين من أداء الوظيفة كما يراها داخل إطار تنظيمي عقلاني».

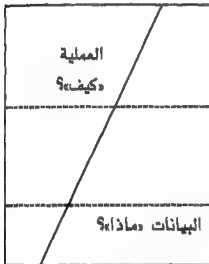
الثقافة التنظيمية والاستراتيجية؛

يحدث في كثير من المنظمات أن يرجع السبب وراء حدوث الكثير من الأشياء الغاطئة أو غير الفعالة التي تقوم بها المنظمة إلى كونها معاكسة لما ورد في الاستراتيجية وهذا يفسر سبب الاهتمام الشديد في هذه الأيام بموضوع الاستراتيجية ولذلك فإن التوصل إلى أفضل شكل للرؤية التي ترشد المنظمة في سبيلها إلى الأمام يعتبر أمراً حيوياً جداً بالنسبة لها لذا يجب التعبير عن هذه الرؤية بشكل واضح حتى يتيسر للجميع فهمها وقولها وبالتالي ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وعمليات تتم في نطاق المستويات المختلفة داخل التنظيم وقد اتضح أن حالات خيبة الأمل والتي تصيب الأفراد لظهور نتائج معاكسة لتلك التي كانوا يتوقعونها أصلاً من أداؤهم أو تصرفاتهم ترجع في

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

فى إطار التسلسل الوظيفى فإن ذلك لن يمنع أى فرد من إدراك قيمة وأهمية الحاجة إلى البيانات تمهيدا لمعالجتها والحاجة إلى المعالجة للاستفادة من البيانات كلاهما لا ينفصلان ويمكن عن طريق تحريك وضع الخطأ الممتد عبر الشكل رقم ٤، فى اتجاهات مختلفة أن تعرف المستويات المختلفة التى يمكن أن تتم داخل أى تنظيم لتحديد شكل العلاقة بين البيانات وطرق معالجتها»:



شكل رقم ٤

يوضح العلاقة بين البيانات وطرق معالجتها بالمنظمة لإنجاز المهمات المختلفة.

وتوجد علاقة وثيقة بين المحاور التالية:

- الثقافة التنظيمية
 - الخطة الاستراتيجية.
 - الفعالية التنظيمية.
- ويؤكد الشكل السابق الحقائق التالية:

الفائب إلى عدم وضوح الاستراتيجيات الخاصة بمنشأتهم بدرجة كافية».

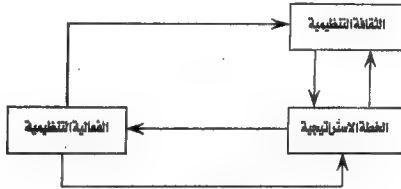
وعادة عندما يميل الأفراد سويًا سواء للاستراتيجية أو لأداء أية مهمة أخرى فإن ما يستعينون به فى هذه الأحوال هو ما يتوافر لديهم من قيم وأفكار وتجارب ومعارف تتحول كلها إلى وحدات من البيانات يستخدمونها فى تنفيذ المجادلات والمناقشات لكى يتمكنوا عن طريقها من توجيه النتائج النهائية والتأثير عليها، وهذه البيانات التى تشر وتوافر بكثرة داخل أى تنظيم لن تحقق أية فائدة إلا إذا كانت هناك طرق أو أساليب فى الأداء تؤدي إلى ظهور الحاجة إلى تلك البيانات لذلك فإن التفكير يودى إلى تحقيق قيمة مضافة إلى المعارف والخبرات دأى المعلومات لأنه يودى إلى إظهار الحاجة لما هو مطلوب من هذه المعلومات وبالتالي إلى لفت النظر إلى وجودها إذا كانت موجودة فعلا أو إلى غيابها إذا تبين ذلك، لهذا إذا كانت هذه الأساليب فى التفكير غير موجودة أو كانت موجودة ولكنها غير مطبقة فإن جميع القيم والأفكار والمعارف والخبرات الموجودة فى العالم بأكمله تصبح غير واقعية غير محققة لأى غرض من ورائها.

لذا فهما كان شكل التنظيم الذى تعمل من خلاله ومهما كانت درجة الفصل بين المعالجة والبيانات

(١) عبد الرحمن توفيق، «التفكير الاستراتيجى، المهارات والممارسات، سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمراك)

(٢) عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص ٢٤

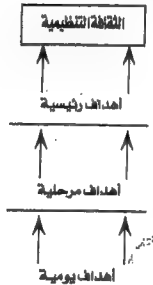
ويوضح الشكل رقم «٥» الإطار العام للعلاقة بين هذه المحاور الثلاثة كما يلي (١) :



شكل رقم ٥

يوضح الإطار العام للعلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها والخططة الاستراتيجية

وفعالية المنظمة يمكن توضيحها في الشكلين التاليين (٢) :



شكل رقم (٦)

يوضح أن الفعالية هي تحقيق أهداف المنظمة

- العلاقة التفاعلية بين كل من الثقافة التنظيمية والخططة الاستراتيجية وضرورة أن يراعى أحدهما عند إعداد وتطوير الآخر والارتباط العضوي للمدخلات

- أن الفعالية التنظيمية هي محصلة التفاعل بين كل من الثقافة التنظيمية والخططة الاستراتيجية ومن ثم فإن تطوير وزيادة فعالية كلا من الثقافة التنظيمية والخططة الاستراتيجية هي المدخلات المطلوبة لتحسين الفعالية التنظيمية وفعاليتها المدخلات.

- تتعدد مجالات وأساليب التطوير في كل من الثقافة التنظيمية والخططة الاستراتيجية على ضوء التقييم الحقيقي للفعالية التنظيمية والتغذية المرتدة.

ويمكن إبراز الفعالية على أنها تحقيق الأهداف للمنظمة، ولا شك أن هناك علاقة وثيقة بين كفاءة

(١) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ٨١.
(٢) علي عبد الوهاب، أهمية الكفاءة والفعالية كمدخل لتحديث الإدارة العربية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣، ص ٢١٠، ص ٢١٣

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

الفعالية	الكفاءة
الهدف	الوسيلة
النتيجة	الموارد
نقطة الوصول	كيفية الوصول
الأرباح ، العائد	الأفراد ، المواد ، الآلات
الاداء ، المبيعات	التكنولوجيا ، المعلومات

شكل رقم (٧)

يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية في المنظمة

١٠٤

التعاون ومشاركة الموارد ونموذج تخليق المعرفة:

من أجل خلق المعرفة فقد أسست العديد من المنظمات إدارات للبحوث والتطوير R & D والتي تكون ناجمة بدرجة كبيرة في الصناعات الخاصة بالمعرفة الكثيفة مثل علوم التكنولوجيا والتكنولوجيا الحيوية «الهندسية والبيولوجية والصناعية، والطيران وشبه الموصلات،

ويمكن أن يصبح خلق المعرفة نشاطا مكلفا يكون من المفضل إجراؤه بالمشاركة والتعاون بين المنظمات وخاصة في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية والتي يكون فيها وقت دائرة الابتكار أقصر

من وقت الصناعات التقليدية ويلبب التعاون هنا دورا رئيسيا في وضع كل من المنظمات المشاركة في موقف الرابع - رابع Win-Win Situation (١). إن التعاون بين المنظمات لخلق المعرفة أصبح يلقي انتباهها كبيرا في الوقت الحالي فأى سعى للتعاون ليتحقق نجاحه فإن ملاءمته وتطويعه للبيئة ومشاركة الموارد يصبح شيئا هاما ونحن نتحرى حالة مشاركة الموارد التي تحفز المنظمات للتعاون لخلق المعرفة مثلما تتعاون لتحقيق الاستثمارية للمنظمة واستخدام نظرية المباريات والإطار فقد تم تصميم نموذجين للتعاون لخلق المعرفة وهما قائد اللعب، متابع اللعب، وتم عمل سيناريوهين

لذلك :

الأداء المتوقع $\rightarrow p$

المعرفة $\rightarrow a$

الاستثمار الثابت والمستقر والمرن $\rightarrow y$

ويكون الأداء المتوقع هو نتيجة خلق المعرفة وتعظيمه من خلال تعظيمه الجهود الحالية في المعرفة (a) في الأداء المتوقع $P(a)$ وكلما زادت القيم الخاصة بـ y كلما كان ذلك دليلا على زيادة التأثير الحالي من خلق المعرفة على الأداء ويتم ذلك من خلال دعم الأبحاث الحالية في إدارة قيم المعرفة والمبادرة بها.

نموذج تطبيق المعرفة:

ويمكن وضع تصور لنموذج تطبيق المعرفة حيث يحدد النموذج ثلاثة مصادر للمعرفة ومعرفة الأفراد، ثقافة المنظمة، البيئة الخارجية يتم عليها عمليات التشغيل لتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام كما يوضحها الشكل التالي:

الأول: يختص بالجهود الحالية التي تبذلها المنظمات فقط والثاني: الجهود التي تضعها المنظمة كأولوية لها وتوازن القيم الحالية للجهود في خلق المعرفة، ومعدل مشاركة قيادات المنظمة في الموارد ونظام التوقع الإجمالي في كل من هذين السيناريوهين تم تحديدهما، وكلاهما أدى إلى نفس النتيجة وهي أنه من المهم المحافظة على معدل أمثل بين القيادات واللامعين كحد لصياغة شكل واستمرارية التعاون.

وقد اعتمد في ذلك على المعادلة التالية (٢):

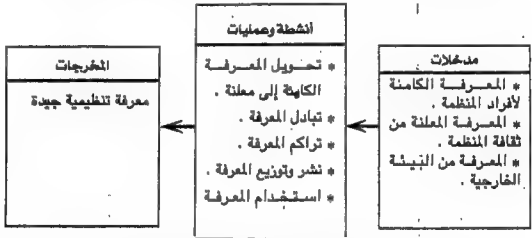
$$P(a) = Z - a \cdot y + e$$

$$P(a) = Z - a \cdot y$$

حيث: ثابت إيجابي يمثل بيئة Z, y

عدم التأكد وعضواتها

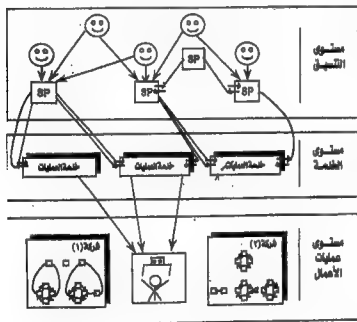
بافتراض أن توقيها = صفرا e



شكل رقم ٨ نموذج خلق المعرفة التنظيمية

- (2) Subhashish Samadder & Sautiha S. Kadiyala. An analysis of Interorganizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation . European Journal of Operational Research
 WWW.elsevier/Com/locate/ejor. p: 1, 4.

ولتتمكن المنظمات من التكيف مع بيئة هذه الأعمال الجديدة فإن هناك وسط مطلوب لمد تكامل ديناميكي ومن بين الشركاء في سلسلة القيمة وعلى الرغم من أن التكنولوجيات الجديدة مطلوبة لتمد من هذا التكامل إلا أنه عليهم أن يمولوا قطعة واحدة مع كل من عمليات شركات الأعمال في داخل الشركات بعضها البعض وداخل كل شركة على حدة. بينما يتم صيانة المعلومات الخاصة والمشاركة المستقلة الذاتية داخل كل منظمة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي (٢):



شكل رقم ٩

نموذج خدمة العمليات ونقطة التزامن
بين منظمات الأعمال

ويتضح مما سبق أن المحصلة النهائية للعمليات هو نشأة معرفة تنظيمية جديدة تكون المنصر الأساسي في تصميم قدرات ومهارات الأفراد وإكسابه مهارات جديدة لمواجهة تحديات الأداء والتكيف مع المعلومات المتجددة (١).

نقطة التزامن (SP) Synchronization Point

وهو منهج يعني محاولات الحصول معا على كل من مزايا تدفق العمل وأدوات النمو وذلك بإضافة المرونة لمجموعات التحذير وتأثير التعاون في المنظمات وهذا ينطبق أيضا على الشركات المتعددة الجنسيات ومن أجل إدارة التنسيق بين الشركاء فإن الضغوط الاقتصادية كتكاليف التطوير، قاعدة الوقت التنافسي، حد التمرية، هي أماكن للتوكيد على كيفية أداء المنظمات وأداء العمليات الداخلية مع الشركات الأخرى لإنجاز هدف عمل معروف، والعمل للعمل (B2B) Business - to - Business والتعامل يجب أن يأخذ ببساطة مكانه في المنظمات كما يجب على المنظمات أن تعمل مباشرة أكثر مع مورديها ومستهلكيها للاستجابة أسرع

للتغيرات، وفي نفس الوقت فإن النمو السريع في شبكة التكنولوجيا هو بداية لنقل النماذج التقليدية للأعمال من الداخل والتي تسمح بخلق شركات عقلانية "ذهنية" Virtual.

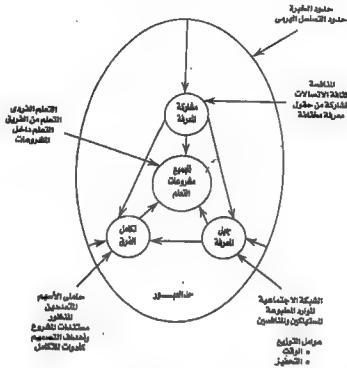
(١) هاتن أبو بكر - نظم لإدارة المعرفة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين - ابتراك الطباعة والنشر والتوزيع

٢٠٠١، ص ٨٢.

(2) Olivier Perrin & Claude Godard / A model to Support collaborative work in virtual enterprises. 2004

Data & Knowledge Engineering, WWW . elsevier . Com/ Locate/datak. P: 1,4.

ويوضح الشكل التالي العلاقات المتداخلة بين نظم عمليات المعرفة المتعددة بالمنظمات.



شكل رقم ١٠ يوضح علاقات المتداخلة بين نظم خلق عمليات المعرفة في المنظمة

إن خلق المعرفة هو مشروع نظام متعدد للفريق يبدأ بمتطلب أولى كحد لميوز العمليات الذي يقود إلى ثلاث عمليات من المعرفة، وهي: المشاركة في المعرفة، جيل المعرفة، وتكامل المعرفة. ومشروع التعلم المجمع هو المركز للثلاث عمليات للمعرفة. وهذا يوضح أن عملية خلق المعرفة داخل نظم متعددة للفريق ليس نظاماً خطياً ولكنه نظام متشابك يحدث خلال المشروعات كما هو موضح في الشكل السابق (١).

التعلم التنظيمي وإدارة التميز

لماذا نؤمن بالتعلم الفردي كمصدر لاكتساب

لماذا نؤمن بالتعلم الفردي كمصدر لاكتساب

- (1) Patrick S.W. Fong, Knowledge creation in multidisciplinary project teams : an empirical study of the Processes & their dynamic interrelationships , 2003 . Project Management WWW . elsevier . Com/ Locate/ijproman . P : 6 .

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

الجديدة من التحكم Manipulation وتشغيل للذكاء Intelligence وذلك مع مراعاة النواحي الاجتماعية السائدة Social aspect (١).

وتأكيداً للنظرية منظمات المعلومات فالمعرفة التنظيمية يجب أن تعكس طبيعة المعرفة، فهي شخصية تحتوي على محيط عقلي وأفكار وخبرات سابقة فردية ويتم تجميعها في التطبيق والتأثير على أداء المنظمة وأنشطتها ويبتما معظم المعرفة بالمنظمات تكون جذورها ترجع إلى التجربة والخبرة الفردية لأعضائها، فإن المنظمة تقوم بمضمون مادي واجتماعي وثقافي ولهذا فإن التدريب والتمويل هذه المعرفة ويخذ على أساس المعنى والغرض.

ويركز على أن المنظمات لديها دور مهم في مد البناء التنظيمي اجتماعياً وثقافياً لزيادة المشاركة الداخلية للغيراء داخل المنظمة ويعتمد هذا على العلاقات في التعلم ويؤكد التعلم من خلال العلاقات وبهذا فإننا نمنى أن التعلم ليس سفة فطرية للفرد أو المنظمة ولكنه يكمن أيضاً في جودة وطبيعة العلاقات بين مستويات الوعى داخل الفرد وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها (١).

إدارة التميز؛

يمكن إجمال الجوانب الأساسية للتميز في الإدارة هي المعادلة التالية :

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق

ويهمنا في هذا المجال أن نؤكد حقيقة أن معادلة التميز يمكن أن تطبق على المنظمات بكافة أشكالها وأنواعها وبمعنى آخر فإن هذه المعادلة تتصف بدرجة

قدرته على التكيف مع الظروف المحيطة وهو بذلك يتميز عن سائر الكائنات الحية نظراً لقدرته على الاستفادة من الخبرة السابقة في التغلب على ما يواجهه من مشاكل ويمكن تصور عملية اختزان الخبرة السابقة والتعرف على المشاكل المحيطة بالفرد واستيعاب المتغيرات التي تطرأ على عالمه بأنها عملية تعلم Learning.

وترتبط عملية التعلم بالمعرفة أي بأن يعرف الإنسان شيئاً جديداً عليه وبذلك ينصب التعلم على الجانب الرشيد أو العقلاني من سلوك الإنسان وهو ما يؤكد القرآن الكريم عندما يختص الإنسان بعملية التعلم حيث يقول الله سبحانه وتعالى:

«وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانه لا علم لنا إلا ما علمنا إنك أنت العليم الحكيم».

سورة البقرة : الآيات ٣٠ ، ٣١

وقوله تعالى مخاطباً رسوله عليه السلام «اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم».

سورة العلق : الآيات ١ - ٤

وقد أخص الإنسان بذلك نظراً لما يشتمل عليه تعلم المهارات المكتسبة والعادات أو أنماط السلوك

(١) فتوى السيد متولى، السلوك التنظيمي مدخل تحليلي . القاهرة . ١٩٨٣ . ص ١٩٧ . ص ١٩٨ .

(1) Alexander Styhre & Others. Care of the other : Knowledge - creation through care in professional teams . 2002. Management. WWW . elsevier.Com/locate/Scajman. P: 1 .

الميل معياراً أساسياً لتمييز المنظمة الحكومية وغير الحكومية وليس أدل على ذلك من وجود العديد من جوائز التميز التي خصصت للأداء الحكومي المتميز خاصة بالنسبة لرضاء العملاء. غير أن ما سبق لا ينفي حقيقة أخرى هي خصوصية المنظمة فالمنظمة وإن تشابهت في العديد من الجوانب يظل بينها اختلافات عدة إن مثل هذه الخصوصية يمكن أن تعالج من خلال المرونة في تطبيق المعايير الأساسية والأوزان النهائية لمقررات معادلة التميز (٢).

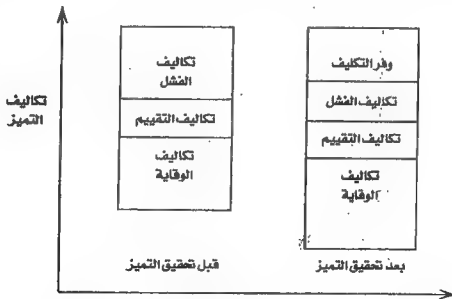
كلمة التميز:

إن المنظمات التي لا تميز نفسها عن غيرها من المنظمات المنافسة سوف تخفى في أقرب وقت ممكن، ويمكن أن نلاحظ الوفر في التكاليف نتيجة تحقيق التميز كما هو موضح بالشكل التالي:

عالية من العمومية التي تسمح لقطاع عريض من المنظمات الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح بتطبيقها، الحكومية وغير الحكومية.

ويؤكد هذه الحقيقة ما انتهت إليه النماذج الحديثة للتمييز الإداري وخاصة نموذج Award Baldridge National الأمريكي الذي تعامل مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية بنفس المعايير، في استخدام لفظ Organization للإشارة إلى كليهما.

فلا شك أن حافز الربح الذي يعتبر المحرك الأساسي لم يعد المعيار الوحيد للتمييز الإداري خاصة في ظل تنامي الدور الاجتماعي للمنظمات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق فإن المسئولية الاجتماعية أصبحت أحد معايير التميز الأساسية بالنسبة لكل من المنظمات الحكومية وغير الحكومية كذلك أصبح معيار الاهتمام برضاء



شكل رقم (١١)
تكاليف تحقيق التميز

الارتقاء بالعقل من خلال نظام التعليم الذى يتيح للمعلمين قاعدة أوسع من الثقافة العامة والنظرة الواسعة السليمة التى تجعلهم أفراداً وأسمى الحيلة يستطيعون رؤية الموافقت فى أبعادها واتخاذ قرارات سليمة، وهو ما يتضح من النموذج التالى (٤):

وكما هو واضح من الشكل السابق فإن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدي بشكل مباشر إلى خفض تكاليف التميز بصفة عامة وتكاليف الفضل بصفة خاصة (١).

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء

المنظمة في تشكيل القيم
التنظيمية السائدة ومدى
انتشارها بينهم. ويعتبر تبني
ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع
الأساس للثقافة القوية للمنظمة
(٢).

إن الموضوع في إدارة الأعمال من أهم مرتكزات النجاح لأنه يشيع الثقة بين الجميع، ويدعو كل الأفراد إلى التعاون وإلى أن يدلوأ بأرائهم ويحرضون على بيان وجهات نظرهم مما يكسب العمل قوة على قوة وإخلاصاً على إخلاص، وما يستوى الأعمى والبصير ولا الظلمات ولا النور.

(٢).

الإدارة المفتوحة:

والمعرفة التنظيمية تستلزم ما يعرف بالإدارة المفتوحة والتي تجيز المخاطرة وتعمل على

الدور	الامتيازات	التفصيل
1- تحديث وتطوير المناهج الإبراهيمية المعاصرة.	تصميم هيكل من متكاسم مع حركة المعرفة العصرية واللائحة، والبحث والتطوير نشاط أساسي في هيكلها، إيجاد بدائل خرافية مادية وروية مستحدية، الأخذ بجوانب العائد والتفكير، نشر ثقافة تعليمية قرعها الشراكة والابتكار وقبول المخاطرة، الإجماعات والمصالحات القوية بين الأسلوب للتعلم لصالح القرار، اعتبار التعليم على هو الحكم على ثقافة الإبراهيمية.	
2- العمل على تحويل فكر وأساليب التعليم من مستحدثين من رجال العلم والمصالح التعليمية.	زيادة الاستثمارات في التنمية والتعليم لتستمر للعاملين في جميع المراحل، الرأبوة وسعة شمولية الهدف إلى لكل المعرفة والاستخدام الفني، زيادة المهنية التعليمية وبعيداً وتنشيط التعليم، وضع التعليم التثريية بأحدث ومفاهيم جديدة المعالجة الإبراهيمية، إبراز أهمية الأعمال والمناشط وتحقيق الربح، تربية العاملين مبادئ العالسية، حماية القانون المالية وقهم العالسية بين أرفاعها، منح العاملين فرص التعليم الذاتي.	
3- تمكين العاملين وتحسين ظروفهم المادية والمهنية والاعتمادية والفرص وتنشيط همتهم وتحسين همتهم.	إبراز الامتيازات في رؤية وأهداف التعليم، إبراز أهمية التعليم لأهمية العاملين المتكاملين (وضع رؤية واتجاه نشر المصالحات والمصالحات (الالية والإبراهيمية) بين النماذج الإبراهيمية وفرق العمل والمختلفة، دراسة وتحليل دورات ومعارف العاملين على تعدد التخصصات، ود رؤية نتائج وعده همت التفرد.	
4- مشاركة العاملين في العمل باعتبارهم مستشارين ومشاركين في العمل والسيولة ونتائج التفكير.	نظم التعليم والتحديث وتكرار على، معيار التقييم التعليمي (توزيع على المصالحات والأوقات الإحصائية والمهنية، دراسة وتطوير الممارسات والإنتاج والتسويق، تربية المنتج المالية الذاتية وتنشيطها الإبراهيمية، كمال العاملين جزء من سهم المنظمة، متابعتها من القيمة السيولة والأهم في للخدمات الملكية.	
5- الالتزام وتطوير المصالحات والمناشط اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم.	الطاقة متطورة المعلومات تساهم في نشر وتبادل المعرفة بين أرواح المنظمة من خلال، جمع المعلومات من مصادرنا المحلية والعلمانية، توفير دوية العمل تلبية كسبة من للتكثيف ومفاهيم والقرارات الإبراهيمية، توسيع نطاق التعليمات ولها الم الوظيفية، توسيع همت التعليمات على استخدام أدوات التحليل المالي وقسم، ذلك بإلاف الإجماعات التسوية بين الإبراهيمية والعاملين لتنشيط نتائج مشكلات العمل.	

شكل رقم (١٢) العناصر الأساسية لتطبيق منهج الإدارة المفتوحة

(۱) عادل زاید، مرجع سبق ذکره، ص ۱۷.

(٢) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤.

(٣) أحمد عمر هاشم، الوضوح في إدارة الأعمال من منظور الإسلام كمدخل عام، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣م، ص ٢٩٩.

الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣، ص ٢٩٩.

(۴) فائق ابوبکر، مرجع سبق ذکر، ص ۱۲۸.

كافيا، زيادة على ذلك، فإن نجاح الشركة يعتمد على عمل أكبر جمع من المعرفة، وهذا يعني دعم الأفراد والعمليات المطلوبة للجمع، والبناء التنظيمي، وتأثير نقل المعرفة. وبالطبع فالمعرفة لا يسهل إدارتها مثل عوامل الإنتاج الأخرى، لأنها توجد في أشكال مختلفة ومتعددة في الوسائط وفي مواقع عشوائية.

والعديد من الشركات لا تعرف حتى قيمة المعلومات الموجودة لديها، والخبراء يقدرون أن المنظمات الأصلية لديها معلومات كافية لتملأ مكتبة وهذه هي المعلومات الموجودة في المستندات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تشجع وتكافئ مشاركة المعلومات وهذا يعني أن تكون الثقافة تقبل طلب المساعدة ونقل المعلومات من الأفراد للآخرين والذين يأخون على عاتقهم أيضا مسئولية المساهمة في النمو المهني لزملائهم، وينون هذه الثقافة فإن أي حلول تبقى محدودة، والتحدى لإدارة المعرفة هنا هو تقديم التسهيلات لهذه النواعيات من المعرفة والتي تتضمن تعاوناً في المستندات، المعلومات عن الأفراد في المنظمة وربطها مع المعلومات الخارجية، والمعلومات غير المتحصل عليها من العاملين بالمنظمة (١).

كما يتطلب إيجاد المعلومة الصحيحة أولاً إيجاد الشخص الصحيح لتحديد الاحتياج من - لمن من المعلومة Who من - who - s.

التكنولوجيا والإنتاج؛

إن تكنولوجيا تصميم العمليات والأتمتة قد زاد استخدامهم بواسطة الأشكال التقليدية والجديدة للعمليات مثل قاعدة الإنترنت بالشركات وذلك لتحسين الجودة والكفاءة لعملياتهم الإدارية

ويتضح من النموذج السابق المبادئ والأسس التي يركز عليها منهج الإدارة المفتوح.

الخلاصة؛

تم استعراض ماذا نعني بالتطوير التنظيمي في هذا الفصل مع التركيز على ثقافة التطوير وعلاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، وأهمية التعاون والمشاركة في الموارد بالمنظمة، كما تم استعراض نقطة التزام للحصول على مزايا تدفق العمل، وأدوات النمو مما وذلك لتحقيق التكاملي للمنظمة في مجال التطوير.

وقد ركز الفصل هنا على التعلم التنظيمي وإدارة التميز باعتبارهما أساس التطوير التنظيمي بالمنظمات المختلفة، وما يتبعه ذلك من تأصيل مبادئ الانتشار والشفافية والإدارة المفتوحة في الثقافة التنظيمية للتطوير.

وهو ما يلقي الضوء على علاقة إدارة المعرفة بالتطوير التنظيمي وفقاً لمبدأ التعلم المستمر والتعلم التنظيمي، وخاصة من وجهة نظر إدارة الإنتاج وهو ما سنتعرض له في الفصل التالي.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في إدارة الإنتاج والعمليات

مقدمة؛

يعتبر المكسب والربح دائماً مفتاحاً لمؤشرات نجاح المنظمة، وهذا يتضمن وضع خطوط تحت هذا النجاح تتضمن عوامل الإنتاج وهي العمل، رأس المال، والوضع الحالي. وعلى الرغم من أن أي شركة يجب أن تخلق وتجمع وتحافظ على هذه القيم للنجاح، ولكن على المدى الطويل هذا وحده لا يكون

إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

- ١ - في تكنولوجيا الإنتاج بالطلب: يكون «تطوير المنتج» هو النظام الفرعي الحرج بالتنظيم حيث يعتمد على التسويق ويقدم للعملية الإنتاجية.
 - ٢ - في تكنولوجيا الإنتاج بالدفع: تكون «عملية الإنتاج» هي النظام الفرعي الحرج بالتنظيم حيث تعتمد على تطوير المنتج وتقدم للعملية التسويقية.
 - ٣ - في تكنولوجيا الإنتاج المستمر: يصبح «التسويق» هو النظام الحرج في دورة المنتج والذي يعتمد على تطوير المنتج ويقدم للعملية الإنتاجية.
- ويتضح هذا في الشكل التالي:

والإنتاجية لإدارة صفقات E- Commerce وللمسعة ولبث الثقة في إيصال الخدمات لكل من الأعمال والأفراد كمستهلكين (١).

وتشير نتائج دراسات «وود وارد» (٢) إلى أن اختلاف الخصائص التكنولوجية ينعكس على الأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة وذلك على النحو التالي:

نوع التكنولوجيا	النظام الفرعي الحرج	العلاقة بين الوظائف الأساسية بالمنظمة
تكنولوجيا الإنتاج بالطلب	تطوير المنتج	التسويق تطوير المنتج الإنتاج
تكنولوجيا الإنتاج بالدفع	الإنتاج	تطوير المنتج الإنتاج التسويق
تكنولوجيا الإنتاج المستمر	التسويق	تطوير المنتج التسويق الإنتاج

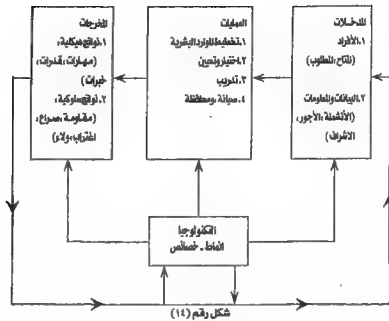
شكل رقم (١٣)

يوضح علاقة التكنولوجيا بالأهمية النسبية للوظائف الأساسية بالمنظمة

- ١ - ٨ في حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج المستمر: كما تشير الدراسات إلى وجود ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة وتركيبية الموارد البشرية بالتنظيمات.. فمن دراسة «وود وارد» تشير النتائج إلى أنه مع التقدم الفني تزداد نسبة المديرين والمشرهين إلى نسبة غير القائمين بالعملية الإشرافية (الفنيين والإخصائيين) فقد بلغت هذه النسبة وفقاً للدراسة ما يلي:
 - ١ - ١٩ في حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج بالدفع.
 - ١ - ٢٢ في حالة استخدام تكنولوجيا الإنتاج بالطلب.
- ويمثل الشكل التالي العلاقة بين التكنولوجيا ونظم الموارد البشرية.

(1) Daniela Grigori & Others. Business Process Intelligence. Computer in industry 53,2003. WWW, elsevier.Com/Locate/complnd.P:321.

(٢) مصطفي محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٩، ص ٤٩١.



يوضح العلاقة بين التكنولوجيا ونظام الموارد البشرية (١)

المستمر لجودة السلع والخدمات التي تسلم من خلال مشاركة الأفراد على كل المستويات والوظائف في المنظمة، وإدارة الجودة الشاملة تؤكد على فلسفة الإدارة المبنية على تحسين العمليات باستخدام البيانات، والبناء عليها وفقا للاحتواء والمشاركة من جانب الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتركز إدارة الجودة الشاملة على التوجه للمستهلك، وتكلف الجودة الملاحظة والدعم لنظم الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة جعلت نفسها دليلا من خلال المشاركة الواسعة لمعتقدات المنظمة في إشباع المستهلك كلية، هذه الفلسفة تتطلب أيضا التعاون بين الإدارة والعاملين لتعلم التوجه للمستهلك (٢).

ويلاحظ أن جوهر المراقبة في الأعمال يركز على مراقبة الإدارة وعملية الرقابة الإدارية، وهذا يتطلب تحكما سلوكيا صريحا في العمليات ومثل هذا التحكم يمكن من التحكم في الأنشطة المختلفة بالمنظمة وأنشطة المديرين والتي تأخذ مكانا في بيئة تكنولوجيا المعلومات التي تضع المعرفة في مثل هذه العمليات، وهذا يستلزم التحكم التنظيمي ليكون أكثر صياغة، وتوجها للتعاون للتحسين بين الرقابة والعمليات وتحسين التعاون بين مراقبة العمليات (١).

إدارة الجودة الشاملة والتعلم:

إدارة الجودة الشاملة TQM هو منهج للتحسين

(١) المرجع السابق، ص ٤٦٢،

- (1) K.N. Papamichail & I. Robertson. Integrating decision making & regulation in the management control process, Omega, 2004. WWW . elsevier . Com/Locate/dsw P ; 1 .
(2) Alvaro D.Taveira & others . Quality management & the work environment : an empirical investigation in a public sector organization - 2003 . Applied ERGONOMICS . WWW . elsevier . Com/Locate/apetgo P:1 .

→ إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

تجميع وتحديث وتنسيق وتداول المعلومات والمعرفة ينمي طاقة العقل البشري، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز أنشطة البحوث والتطوير القائمة على الابتكار.

٣. يؤدي تعزيز معرفة العاملين وعائد البحوث والتطوير إلى تمظيم القيمة المضافة المتولدة عن تشغيل المدخلات في عمليات المنظمة.

٤. يسهم التراكم المعرفي وفعالية توزيعه بين العاملين بالمنظمة في نجاحها في سيادة التميز والابتكار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة كاستراتيجيات تنافسية.

ويمكن توزيع مراحل إدارة المعرفة على المنظمات والأفراد وفقاً للشكل التالي (٢):

ويسهم توجه المنظمة نحو التعلم والتسلح بالمعرفة في تحقيق عدة مزايا محورية أهمها (١).

١. أن نهضة المعرفة للعاملين وتحديثها وتمييزها ونشرها يميز مبدأ إداريا هاما هو مشاركة العاملين في إدارة المنظمة والتخطيط لعملياتها وتقييم هذه العمليات وصنع القرارات الجماعية.

٢. أن زيادة نسبة حاملي المعرفة Worder Knowledge وزيادة الأنشطة المعرفية المتمثلة في

المرحلة	المستوى	المنظمة	الإدارات الوظيفية	الفرد
خلق المعرفة				×
تخليم المعرفة		×	×	×
تشكيل المعرفة		×	×	×
توزيع المعرفة		×	×	×
تطبيق المعرفة		×		
تطوير المعرفة		×		

شكل رقم (١٥) يوضح مراحل إدارة المعرفة على مستوى المنظمات والأفراد

المعتمد على المعرفة، حيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة، وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية، زاد النمو الاقتصادي فمن المعلوم أن المعرفة تعمل على زيادة إنتاجية

نظرة على الوضع الحالي والمستقبل؛

إن التعليم والتدريب والمعرفة هم لب جميع جهودنا الإنمائية، وتلبب المعرفة منذ وقت طويل دورا محوريا في خلق الثروة وتحسين جودة الحياة وهذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة (الاقتصاد المعرفي) ويقصد به الاقتصاد

(١) منوح عبد العزيز رفاعي - إدارة المعرفة طريق الإدارة العربية نحو التحفيز والتغيير الفعال ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٢ ، ص ٧١٨ .

(٢) المرجع السابق ص ٧١٧ .

(٣) تعنى تقاطع جيدة عن طريق التنظيم والتطبيقات الموجودة فعلا بالمنظمة .

رأس المال من خلال:

– تعليم وتدريب القوى البشرية.

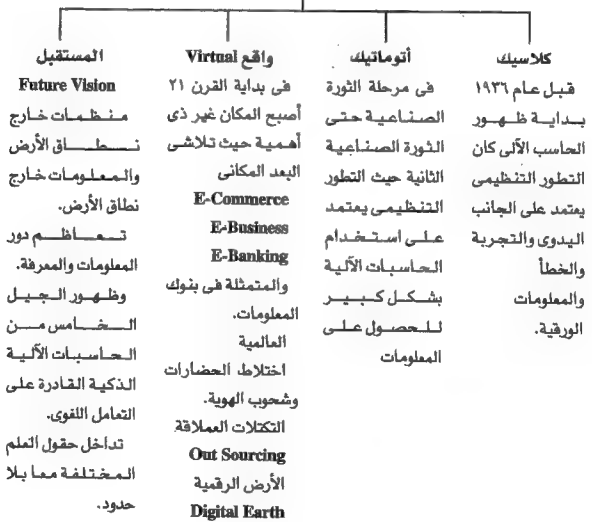
– التطوير التكنولوجى بواسطة البحث والتطوير.

– خلق نظم للإدارة والهيكلية.

وأجذاب المعرفة التكنولوجية المتقدمة من خلال الاستثمار الأجنبى المباشر لا يتطلب

إعفاءات ضريبية أو قوانين خاصة، وإنما يشجعه نظام تعليم قادر على إنتاج قوى بشرية مؤهلة لاستيعاب المعرفة التكنولوجية وأسواق مال تتمتع بالشفافية وضمانات حرية تدفق المعلومات، وإذا نظرنا إلى التطور التنظيمى فى ضوء المعرفة على مدى سنوات سابقة حتى الآن والتي يمكن تلخيصها فى الشكل التالى:

التطوير التنظيمى فى إدارة المعرفة (المعلومات)



شكل رقم (١٦)

يوضح مراحل التطوير التنظيمى فى إدارة المعرفة (المعلومات)

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

الحياة والعمل.

قرارات خارج نطاق التحكم البشرى وتندرج تحت مشكلات الكوارث والأزمات.

والقرارات المتعلقة بكافة المشكلات بنوعيتها تحتاج إلى مهارة فى التعامل والمعالجة للمعلومات المتحصل عليها، ومهارة التدخل البشرى، وهو فى الحالة الأولى يكون التدخل البشرى أقل واستخدام التكنولوجيا أكثر. أما فى الحالة الثانية فهى تحتاج إلى مهارة عالية وتدخل بشرى أكبر من استخدامات التكنولوجيا لأنها أكثر صعوبة وتحتاج إلى حلول غير تقليدية من جانب البشر وتكبر مبتكر غير تقليدى لسرعة التعامل مع الأزمات أو الكارثة بأقل خسائر ممكنة، ووجود الآلات الحديثة والتخطيط المالى مع حوادث خارج حدود الأخطاء البشرية يحتاج إلى سوبر أفراد من حيث الفكر وحسن التصرف وبعد النظر والدقة المتناهية فى ربط الأمور ببعضها وسرعة الاستنتاجات (تدخل يدوى فى تنفيذ القرارات) وهو ما يوضع أهمية العقل البشرى والمعرفة فى التعامل مع مثل هذه الأنظمة.

وفى اتخاذ القرارات الإنتاجية والإدارية يصبح نظام GIS من أهم النظم التى تساعد متخذ القرار فى اتخاذ قرار صائب فى أسرع وقت ممكن فى أى نقطة من العالم.

حيث يمكن تطبيقها فى اتخاذ القرارات الخاصة بمشكلات الإنتاج والتسويق وتوزيع المنتجات، وتحديد تشكيلة المنتجات ويمكن استخدامها أيضا فى الآتى:

- إقامة المصانع والمشاريع الجديدة، وخطوط الإنتاج الجديدة.

وأصبح احتياج المعرفة لإدارة متكاملة Integrated Management تنظر إلى الكل وليس الجزء من النظام فى تعاملاته مع البيئة الداخلية والخارجية فى كافة المجالات السلبية والخدمية. وصارت المعلومة المتعلقة بالمعرفة تدار بنظام Day-to-Day لسرعة التطور وتلاحق المعلومات.

وصار التعامل مع إدارة الأزمات المختلفة فى كافة المنظمات من منظور تطبيق GIS system Geographical Information لنحصر الأزمة فى منطقة معينة وإدارتها والتعامل معها من خلال الأقمار الصناعية بسرعة فائقة.

نظم المعلومات الجغرافية؛ GIS System

Geographical Information

تم استخدام نظام المعلومات الجغرافية حديثا، وهو نظام يتعامل مع الخرائط وتوزيع المواقع عليها، وارتبط بهذا النظام نشأة نظام آخر وذلك فى عام ١٩٩٥ وهو ما يرمز بمحدد الموقع الكونى وفقا لخط العرض وخط الطول positioning System Global وذلك باستخدام الأقمار الصناعية.

وهذه الأنظمة يستفاد منها الآن فى عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية وتفيدها، وإذا نظرنا إلى القرارات سنجد أنها تنقسم إلى نوعين من القرارات:

- قرارات دخل نطاق التحكم البشرى وتندرج من مشكلات بسيطة إلى مشكلات أكثر تعقيدا تمس

. إقامة الحضانات والمدارس والجامعات والمعاهد.

. البناء والإسكان والتعمير وإقامة المدن الجديدة.

. إقامة البنية الأساسية.

. توسعات الإنتاج.

. توفير الخدمات وتوزيعها وإعادة توزيعها أيضا

بما يخدم توزيع السكان.. إلخ.

. حل مشكلات المرور.

. صناعة السيارات.

. تلافي خسائر الزلازل والبراكين وخفضها إلى

أدنى حد ممكن.

. خفض وقت تنفيذ القرار وزيادة سرعة التنفيذ.

هذا النظام يتم تدريسه الآن في مقررات طلبة

سنوات التعليم الأساسى بالمدارس الكندية حتى

رياض الأطفال، بعد أن كان يدرس على مستوى

المدارس الثانوية والجامعات وهو ما يوضح لنا

الفجوة الكبيرة في المعرفة بين الدول النامية

والمقدمة (١).

وإن كانت مصر قد نجحت الآن في الاستعانة بهذا

النظام في التمداد السكانى ٢٠٠٦، بالإضافة إلى

نجاح بعض الطلبة في الدراسات العليا في تطبيق

هذا النظام على عدة مشكلات في مصر (٢).

وأخيرا فقد قامت البحرية الأمريكية في أحد

برامجها التدريبية بمطالبة كل من يجتاز هذا

البرنامج المتخصص من ضباطها القياديين بأن

يضع مشروعا عن تصوره للرؤية المستقبلية للعالم

وفقا للبرنامج الذى يجتازه ويتكرر هذا البرنامج
أصبح لديهم رؤية مستقبلية من تجمع معرفى من
كافة الكوادر المتخصصة حتى عام ٢٠٢٥ يمكن
استخدامه في رسم المستقبل البشرى ككل (٣).

Out-Sourcing

تقوم حاليا بعض الشركات الأمريكية العاملة في

مجال الإلكترونيات والتكنولوجيات العالية مثل أى

بى إم، ومايكروسوفت بالولايات المتحدة الأمريكية

وبعض الشركات العاملة في مجال الاتصالات

(التليفون) بتعيين عمالة فنية كمبرمجين

ومهندسين ومندوبى مبيعات (باستخدام التليفون)

من دول أخرى أقل في الأجور مثل الهند، الفلبين،

الصين، ويتم إرسال العمل ومهامه إليهم عن

طريق البريد الإلكتروني E-mail ويعصلون على

نتائج العمل في اليوم التالى على سبيل المثال عن

طريق البريد الإلكتروني أيضا.

ويتميز العاملون في هذا المجال من مهندسين

ومندوبى مبيعات ومبرمجين بأنهم خريجو جامعات

متميزة ببلاهم، وأجورهم تتميز بالانخفاض

مقارنة بأجور الأمريكيين المقيمين، وكذلك تجنبا

لمشاكل الهجرة والاستقدام والإقامة بالبلد،

ولسهولة أداء العمل من خلال تكنولوجيا الاتصالات

ويطلق على هذه الوسيلة Out-Sourcing.

ولنا أن نتصور أن شخصا مقيما في بلده يعمل

في بلد آخر من خلال استخدام تكنولوجيا

الاتصالات والمعلومات، وانتشار هذه الوسيلة الآن

في أكبر شركات الولايات المتحدة جعل المشرح

(١)، (٢)، (٣) مقابلة شخصية مع أحد كبار أساتذة وعلماء الحاسب الآلى في مصر

إدارة المعرفة كمدخل

للتطوير التنظيمي

للمرئاسة ءالها «جون كيرى» يتوءء بأنء سىكسر الضرائب اللى على هءه الشركات فى ءالة انءخابه رقىءا.

واذا نظرنا إلى الواقع ءاللى فى منظمائنا الإنتاجىة والءءمىة سىءءء الآتى:

- هءلك رؤىة مرسومة ومءءءة لمستقبل الآخرين، ولكن عئنا ءغىب الرؤىة المستقبلىة المرسومة والمءءءة بوضوء.

- أءلامنا متواضعة ونعمءر ءلىا عن ءءقلىها، وأءلامهم مءءلقة وطموءه وىسمون إلى ءءقلىها بءأب وإصرار ىءءمهم النظم ءله وىئءة النظم وءقافئها فى ءءقلى ءلك.

- أن معظم الأفراد بءءافة بالمنظماء لا ىلمون امءرا ءىجىة منظمائهم إلى أين ءءهب؟ وأىن سىءكون بعد عءء سنواء فى المستقبل،

- غىاب امءرا ءىجىة مرءءاملة لإءارة المعرفة بالمنظماء اللى ءممل فى نفس المءال وءلك لإءاءاءءءء التطورااء ءنظىمىة المواءمة للءفىر.

- عءم الأخء بمبءاء المباءاء بالمعرفة بل ءالما ءابمىن للتطورااء ومعرفة الآخرين.

- عءم وءوء ءىرواء اءصال مءبوءة لءباءء المعرفة بىن الأءىال القءىمة والءءىة بون النظرء العباءة بىنهما، وءىاب القواصىل والءطمان لمالء أءضل،

- أن مبءاء العءلم ىر وارء بالمنظماء الإنتاجىة

والءءمىة على الإءلاق وءاصة من ءانب فرق المءل.

- أن المنظماء اللى لا ءؤمن بمبءاء العءلم ونشر الممرفة لن ىكون لها أى نصىب من التطوىر الءنظىمى سواء فى ءوءءة أو ءل المءشءلاء والأزماء اللى ءواءها.

- أن أى فرد ىعود من بعءة ءعلىمىة أو ءءربىة أو ىقوم بإءاءاء بءء أو رسالة علمىة لا ىشءع النظم وءقافئها على نشر معرفئها.

- المءرص ءالءم ءءءء من ءقافة منظمائنا على ءىءمان الممرفة الفردىة المءءسبة لضمآن ءءقوى الفردى واللى ىضء ءءء ءبىر مئها نءىءة عءم ءقافئها بىن الأفراد أو عءم ءطلىقها.

- إن إءءال ءءبىوئر فى ءل مءكان ءطوءة راءءة ولءكها لىءء ءل ءىءء ولنقرأ ما بءالىءء ءلى نءطلىع فهم واقءنا ومستقبلنا ونءاول أن نىكون واقءا ومستقبلا أءضل قووى ءاءرة على المباءاء بالتطوىر وإءاءاءءء ءفىر. ولهم ءقبلى ءلفىر.

- وىبقى ءالما الأمل فى عءء أءضل لنا ولمنظمائنا نءءق ءىء ما نصبوا لىءه من ءءءم وءبءاءة فى المعرفة، والمباءاء بها وبالءفىر من ءبائنا فى ءافة المءالاءءءء المءءلقة بمنظمائنا المءءلقة والذى ءسمى لىءه الآن معظم منظمائنا البءوءمىة والءاصة.

- وإذا نظرنا إلى التطوىر الءنظىمى بشءل أعمق سىءءء أنه مبلء بءءء ءطلىق المءارءء العلمىة المءءلقة فى الإءارة ءائء ءل مءرسءة ءطلىق معرفة ءوصءء إلىها ءؤمن بها وبءءرئها على ءءقلى أءاء أءضل للمنظماء وءساهم فى ءءسىن وءطوىر الأءاء،

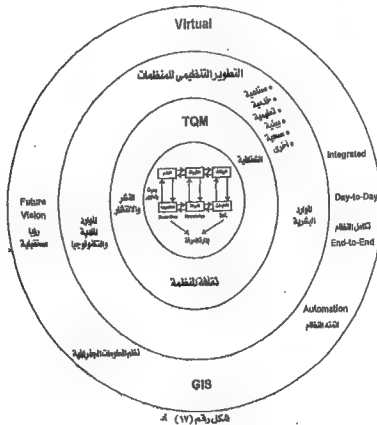
المختلفة في مجال البحث أن معظم الكتابات تميل إلى استخدام سيناريوهات في شكل عمليات رياضية تترجم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة في مجال المعرفة والتطوير التنظيمي وهو مؤشر مهم على تماثل دور بحوث العمليات في مجال المعرفة والتطوير التنظيمي وأن المستقبل سيشهد تداخلاً كبيراً من جانب بحوث العمليات في هذا الحقل مما يستدعي أن تطور من طرق التعامل مع المعرفة في هذا المجال بما يتوافق مع التوجهات الجديدة والحديثة مستقبلاً.

ويمكن تلخيص وجهة نظر الباحثة في العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في الشكل التالي:

حتى ظهور مدرسة الإدارة بالنظم والتي أصبحت تنظر إلى المعرفة بشكل أكبر حيث المنظمة جزء من نظام أكبر تتفاعل وتتكامل معه.

وبناء عليه ترى الباحثة أن مجالات المعرفة المختلفة والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة الهيكلة Re-engineering والهندسة البشرية Human Engineering وهي فرع من علم النفس الصناعي، وكل ما يطرأ من المعرفة جديدة مستقبلاً يهدف إلى إدخال التحسين المستمر على التطوير التنظيمي لتصبح الشركات أكثر نجاحاً وأكثر قدرة على المنافسة والاستمرار، وتلبية لاحتياجات مستهلكها.

وقد لاحظت الباحثة عند تصفحها للمواقع



شكل رقم (١٧) أ

العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في منظمات العمل

التحفيز المعنوي والمادى لنشر المعرفة والتعلم.
٣. تزامن وتكامل الانطلاق نحو المعرفة
والتطوير التنظيمي في كل منظمات وإدارات
وحدات الدولة في مجال السلع والخدمات.

➔ إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي

الخلاصة:

إن نجاح أى منظمة يعتمد على مهارتها في التعامل مع عوامل الإنتاج وخاصة المعرفة، وتكنولوجيا الإنتاج وذلك للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم المستمر بما يخدم ويحقق الإشباع والرضا الكامل للمستهلك، وهو ما يستدعى أن نقيم وضعنا الحالي، ونتطلع إلى المستقبل بالأمل في واقع أفضل لكل منظماتنا نكون فيه نحن البادئين بالمعرفة والتغيير.

النتائج والتوصيات النتائج:

من الاستدلال البحثي وفقاً لما تناوله الباحث في الفصول الثلاثة ثبت صحة الفروض التالية:
١. توجد علاقة بين المعرفة والمعلومات التي لدى المنظمة.
٢. توجد علاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي للمنظمة.
٣. توجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الإنتاج.

التوصيات:

١. التركيز على المعرفة والمبادئ بالمعرفة من جانب الأفراد والمنظمات معاً.
٢. جعل ثقافة المنظمة نقطة الانطلاق نحو

المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

١. حازم حسن صبحي، بيل جيتس البيزنس بسرعة الفكر، تطبيقات الجهاز العصبي الرقمي، المكتبة الأكاديمية ٢٠٠١.
٢. روجر فريتش.. فكر كما يفكر المدراء، مكتبة جرير ٢٠٠٢.
٣. هاتن أبويكر.. نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠١.
٤. عادل زايد.. الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٣.
٥. على على حبش.. الإنماء المعرفي منطلق مصر للتحديث. كتاب الأهرام الاقتصادي العدد ١٦٥.. ٢٠٠١.
٦. متولى السيد متولى.. السلوك التنظيمي مدخل تحليلي. القاهرة ١٩٨٣.
٧. مصطفى محمود أبويكر.. الموارد

البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،
الدار الجامعية ٢٠٠٤.

الدوريات:

١. أحمد عمر هاشم.. الوضوح في إدارة الأعمال من منظور الإسلام كمدخل عام. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣.
٢. أحمد مصطفى.. التغيير وقياداته المطلوبة. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣.
٣. محمد الرحمن توفيق.. التفكير الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣.
٤. على عبد الوهاب.. أهمية الكفاءة والفعالية كمدخل لتحديث الإدارة العربية. مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣.
٥. ممدوح عبد العزيز رفاعي.. إدارة المعرفة طريق الإدارة العربية نحو التحديث والتغيير الفعال، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري. المؤتمر السنوي الثالث عشر ٢٠٠٣.

باللغة الإنجليزية:

الكتب:

- 1 - Richard L. Daft . Organization theory & design . Seventh Edition . South - Western- Thomson Learning . 2001 .

الدوريات :

- 1 - Alexander Styhre & Others. Care of the other : Knowledge - Creation through care in professional teams . 2002 Management . WWW , elsevier . Com/locate/scajman .
- 2 - Alvaro D.Tavelra & Others - Quality management & the work environment : an empirical investigation in a public sector organization - 2003 . Applied ERGONO MICS . WWW . elsevier . Com/Locate/apergo .
- 3 - Daniela Grigori & Others . Business process intelligence . Computer in industry 53 . 2004 . WWW . elsevier . Com/ Locate / Compind .
- 4 - Introduction knowledge management with my SAP, Com. 2004 . My SAP . Com .
- 5 - Journal of operational research . 2004 . WWW . elsevier .

- 6 - Karl E. Sveiby . What is knowledge management ? Community Intelligence Labs . 2001 .
- 7 - K.N. Papamichail & T. Robertson - Integrating decision making & regulation in the management Control process . Omega . 2004 . WWW . elsevier . Com/Locate /dsw .
- 8 - Olivier Perrin & Claude Godart . A model to support collaborative work in virtual enterprises . 2004 . Data & Knowledge Engineering . WWW . elsevier . Com/ locate /-datak .
- 9 - Patrick S.W. Fong . Knowledge creation in multidisciplinary project teams : An empirical study of the processes & their dynamic interrelationships . 2003 . Project Management . WWW . elsevier . Com/Locate/. ijproman
- 10- Subhashish Samaddar & Saultha S.Kadiyala . An analysis of Interorganizational resource sharing decision in collaborative knowledge creation . European Journal of Operational Research . WWW. elsevier . Com/ locate/ dsw.



- If the answer is Yes , state what sort of promotion offered by your company?
.....
.....
- Do you have any kind of integration or special agreement with any other tourist suppliers ?
YesNo
- If the answer is Yes, state the kind of agreement with
 - Hotel
 - Airline
 - Tourist village
 - Others.....
- State the procedures carried by your company to keep the loyalty of your clients
.....
.....
.....
- Do you have statistics for different kinds of travelers ?
YesNo
- If the answer is Yes specify who are the majority of travelers flying with your company ?
.....
.....
.....
- State the percentage of travelers booking through your Web site through the Internet
.....
.....
.....

Questionnaire

- Name of the Airline company
-
- Is there any marketing campaigns undertaken by your company
- Yes No
- If the answer is yes , please clarify the tools utilized for this marketing campaign
- Newspapers
 - Special magazines
 - TV. And Radio
 - Mailing list
 - Web site through the Internet
 - Others.....
- Please state the percentage of the marketing budget to the total revenue
- * 1% less than 5%
 - * 5% less than 10%
 - * 10% less than 20%
 - * over 20%
- Do you have marketing research concerning your client profile ?
- Yes No
- If the answer is Yes clarify the bodies undertaking the research
- The company itself
 - Specialized PR agency
- Do you have an evaluation form to assess the service offered to your client ?
- Yes No
- If the answer is Yes , Do you have specialized trained employees for analyzing these questionnaires ?
- Yes No
- Does your company apply special promotion incentives to the traveler?
- Yes No



- Poon, A (1993), *Tourism, Technology : A Competitiveness Strategies*, CAB Int., Wallingford, UK., pp. 30-65
- Vellas, F. (1999), *Strategic Marketing in the Air Transport Sector* In : *Vellas, F. and Becherel, L.*(eds), *The International Marketing of travel and Tourism : A strategic Approach*, Macmillan Press Ltd., p. 235 and p.237
- Waters, S. (1998), *Big Picture*, Child and Walets Inc., USA., pp. 156-167
- You, X., O'leary, J. and Fesenmaier, D. (2001), *Knowledge Management Through the Web : A new Marketing Paradigm for Tourism Organization* In : *Faulkner, B., Moscardo, G. and Laws, E.* (eds), *Tourism in the 21st century continuum*, UK. p. 181
- Zinkhan, A. (2002), *Consumers*, Mc Graw-Hill, p. 617 and p.619

References

- Advertising Federation of Australia (2004),
[http:// www. rmarketing.com/ solutions/LL_ repair. asp](http://www.rmarketing.com/solutions/LL_repair.asp)
Accessed on 28/05/2004
- Bergsma, M. (2002), Travel Distribution Systems : One to One Marketing In: *Lockwook, A. and Medlik, S. (eds.)*, Tourism and Hospitality in The 21st century , Buttermouth Heinmann, UK., pp.246-254
- Buhalis, D. (2001), Tourism Distribution Channels : Practices and Processes In : *Buchalis, D. and Laws, E. (eds.)*, Tourism Distribution Channels : Practices, Issues and Transformations Continuum, UK., p. 10
- Churchill, G. (1996), Basic Marketing Research, The Dryden Press, USA., pp. 234-235
- Graham, A. (2001), Managing Airports : An International Perspective, Butterworth Heinmann, UK. p. 162
- Haggag, M. (2000), Transportation and Tourism, pp.122-140 (in Arabic)
- Hensher, D. and Brewer, A. (2001), Transport : An Economics and Management Perspective, Oxford University Press, USA., pp. 229-231
- Hill, C. and Jones, G (1995), Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 3rd edition, Houghton Mifflin, NYC. pp. 30-36
- Holloway, J. (2004), Marketing Tourism, 3rd edition, Prentice Hall, pp.
- Kadampully, J. (1999), Creating and Maintaining a Competitive Advantage In : *LeeRoss, D.(ed.)*, Human Resources Management in Tourism and Hospitality : International Perspectives on Small to Medium Sized Enterprises, Cassell, UK., pp.38-39
- Novo, J. (2004), Turning Customer Data into Profits With a Spread Sheet,
http://www.jimnovo.com/customer_loyalty_more.htm
Accessed on 30/05/2004



consumer satisfaction is considered the first step to consumer's loyalty where airlines could guarantee retention of consumers.

It is worth to note that the transportation item is considered as the most expensive part of the whole trip to a certain destination, thus airlines should encourage clients to travel by offering various incentives and discounts. They should follow a comprehensive cluster segmentation research in order to offer the appropriate quality requested.

Airlines should apply a bench marking scheme to benefit from the best whether they are competitors or not. They should also implement corporate marketing strategies on a larger scale .

Airlines should as well expand their policies and strategies of customers' retention marketing program by molding the marketing message and tactics to the lifecycles of the customer in order to achieve and maximize their profits.

Conclusion and Recommendations

Airline companies face several obstacles and threats in the competitive market place. These threats are faced by emerging greater number of airlines alliances and integration which take several forms among which is the horizontal, the vertical and the diagonal integration.

As consumer satisfaction is the core of all marketing efforts, airline companies tend to offer high quality service and loyalty programmes. Thus trying to invest their efforts in relationship marketing that depend mainly on technological techniques. This help in retention of customers and creating new markets at the same time. In addition, this help in building customer's loyalty, thus controlling global air traffic.

Airline companies utilize different tools in their marketing campaigns to increase their market share as newspapers, special magazines and T.V. and Radio.

Most airlines conduct marketing research programs concerning their clients' profile trying to tailor their services to suit the needs and demands.

Finally, they carry assessing programs to evaluate the clients' level of satisfaction to guarantee loyalty. Through their way of building and creating loyalty, they offer different promotional incentives as fares discounts, extra baggage allowance, mileage bonus and elite status benefits. Most airlines have websites via the Internet through which they launch their marketing campaigns worldwide. Results dedicate that booking through the net in Egypt is very poor not exceeding 10% while this percentage increase abroad to reach about 70% or more.

Airlines should consider that consumer satisfaction is the core of any business success particularly when offering wide range of services (intangible products) . Consequently, airlines should enhance certain quality factors including technical skills, cleanliness, price / quality relationship, product variety, service speed and efficiency. Moreover airline companies should apply comprehensive indicators and measurements techniques in order to assess and evaluate their clients' level of satisfaction as



Most airlines dealt with leisure and business tourism. Visiting friends and relatives (VFR) type prevailed on 7 airlines, while 6 airlines had students as their traveler's profile. Labor travelers were the common travelers of 5 companies and religious type prevailing in 4 companies.

Booking Via the Internet

Government tourism offices, travel suppliers from destinations to airlines, hotels, car rentals and travel agencies all over the world had home pages on the Web (You et al, 2001)

Most airline companies had websites where a traveler could go through to reach prices, schedules and book his ticket. This coincided with the new trend "The One to One Future of Marketing" which focused on selling more goods to fewer people would be more profitable and more practical and efficient. This trend will decrease the travel agencies' role (Intermediaries) because airline would direct their marketing efforts to the ultimate consumer with all the benefits that were previously given to travel agencies. One to one marketing is the same term of relationship marketing that aims at discovering the client's motivations and needs to tailor the service upon his request (Bergsma, 2002)

Airlines stated that booking through the Internet in Egypt was very few not exceeding 10% while this percentage increased abroad where it was used by about 70% or more of the travelers that preferred to reserve and book and pay via the Internet.

Traveler's Profile Statistics

Most airlines handled statistics for their clients' profile as a way to improve their product planning, consequently keep their loyalty and increase the company profitability.

Clients' profile could be deducted through comprehensive marketing research where market segmentation was its core. Effective segmentation demanded grouping consumers into relatively homogeneous groups to enable companies to tailor their programs to meet the needs and wants of their consumers. Marketing research were carried out by special experts and professionals to assess market potential by territory and to measure market penetration considering number of actual and potential customers (Churchill, 1996)

Table (9) Passengers' Profile Statistics

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	17	94
No	1	6
Total	18	100

١٣٠

Results tabulated above pinpointed that 94% of the population handled statistics for their clients' profile while only 6% had not these kind of research such as Sudan Airways.

Travelers' Patterns

Airline companies dealt with different patterns of travelers, this was clearly illustrated in the table below

Table (11) Travelers' patterns*

Travelers Types	No. of Respondents
Business Men	18
Labors	5
Students	6
VFR	7
Religious	4
Leisure	18

* Possibility of more than one choice

on long haul destinations as Bahrain- Sydney or Bahrain-London .

Club membership cards were used by most airlines to guarantee the clients' loyalty. Seventeen air companies issued club cards for their clients, there were three levels of membership: blue, silver and gold cards of Gulf Air which offered many elite status benefits to the frequent flyer as extra baggage allowance, free upgrade tickets, priority wait-listing, priority baggage handling, separated check in counters for first and business class, access to first and business class lounge in airports, guaranteed seat on fully booked flight.

Czech airlines membership card is called "OK Plus Programme" , Safar Flyer for Royal Air Maroc(silver and gold flyer) , Al Forsan for Saudi Airlines, and KLM membership of "Flying Dutchman" where a traveler could enjoy various opportunities to earn miles, upgrade flights and enjoy leisure packages and exclusive hotel accommodation offers. MEA offered "Cedar miles" as its fast way to free travel.

Frequent Flyer programme partnerships (FFPs) was one of the elements introduced by strategic international alliances in addition to the airlines code sharing. Airlines joined FFPs to increase their market share as customers are encouraged to choose alliances rather than individual companies (Vellas, 1999)

The majority of airlines (15 companies) offered their frequent travelers discounted prices and electronic tickets and electronic check in were available by thirteen companies of the population.

Follow up services were followed by ten companies ranging from follow up attendance, follow up bookings and reservations to follow up calls.

Extra baggage allowance was used by four companies which is considered a great privilege to most of travelers.

Table (8) Clients' Loyalty Procedures Undertaken by Airlines*

Procedures	No. of Respondents
Discounted Prices	15
Quality of services	18
Personal treatment and contacts	17
Follow up services	10
Club membership	17
Electronic tickets and Check-in	13
Extra baggage allowance	4
Punctuality	18

* Possibility of more than one choice

Data tabulated above showed that all airlines created clients' loyalty through offering luxurious services such as minimizing check-in procedures difficulties at convenience offices in the airport terminals, offering VIP lounges, sat space, choice of sumphious cuisine , entertainment and special treatments.

Among quality services offered possibility of ticket refund, ticket reissue and mileage re-credit. In Dubai Airport, passengers of Air France , British Airways, Emirates, Gulf Air, KLM and Star Alliance are invited to dedicated lounges where they are offered a luxurious reception while they await the time of boarding.

The new trend today emphasized quality services that meet the needs and requirements of consumers. "In order to achieve this goal different dimensions of services were defined and customer's satisfaction, considered to be the gap between perceived and expected services, was assessed." New approaches such as total quality management and continuous improvement programmes began to be applied by increasing number of services' industries as airline companies (Graham, 2001)

Punctuality also was very important for all airlines. Personal treatment and personal contacts were followed by seventeen companies. Among the special treatment programs followed , Gulf Air offered baby sitter on board of their flights

outgoing travel agencies, airlines and accommodation establishments are all sorts of vertical integration.

Nowadays, Diagonal integration is dominating, and as Poon (1993) asserted that firms should diagonally integrate to control the more lucrative areas of value – creation. It is noteworthy to add that diagonal integration offer and produce a wide range of services and sell them to a target groups of consumers (Buhalis, 2001; Poon, 1993)

Procedures Followed to Keep clients' loyalty

The majority of airline companies followed different methods and provided various promotions in a way to keep the clients' loyalty.

Customer loyalty is the tendency of a customer to prefer and choose a product over another for a certain time which is known as "Brand Loyal". Loyalty is illustrated by the actions of the consumer. Consumers can be satisfied but still not be loyal which means that satisfaction does not equal loyalty (Novo, 2004). In addition, Kandampully (1999) stated that while services organizations aimed to gain customer's loyalty, customers on the other hand seek an organization service loyalty as a sort of assurance of a consistent and superior quality of service.

Loyalty programs, known as "Frequent Flyer Programmes (FFPs)" were first launched by American Airlines. Nowadays, the majority of airline companies had a loyalty programme and the worldwide membership to these programmes.

Procedures followed by airlines to gain the loyalty of their clients were clearly pinpointed below

Alliance is "a cooperative strategy in which firms combine resources and capabilities to create competitive advantage (Hopkisson et al, 2004)

Airlines created alliances as a way to share means and resources to increase their market share and create barriers for their competitors.

Simultaneously, alliances helped airlines in acquiring frequent customer through building loyalty.

Nowadays, alliances replaced the former commercial agreements that were concerned only with ground handling at airports, commercial representation agreements, joint - investment and operating - expenditure agreements (Vellas,1999)

In addition, passengers accrued elite qualification miles on all Sky Team coded flights operated by a "Sky Team Airlines"

Czech Airlines and Hungarian carrier (Malev) had entered into a new form of partnership with new joint routes to destinations where previously only one of the airlines has flown.

These alliances and partnerships brought new opportunities for connections to destinations where passengers could enjoy benefits stemming from alliance schemes.

While agreements between airlines and hotels were chosen by 14 companies like the agreements occurring between British Airways and Nile Hilton. Other airlines integrated and had alliances with travel agencies (8 companies). Only four airlines had agreements with other tourist suppliers such as car rentals (Avis, Hertz) and railways (Air France with Railways), Banks (Egypt air and National Bank of Egypt).

In general, trend for horizontal and/or vertical integration is prevailing in the tourism industry. Horizontal took place at the same level of any tourism distribution channel , while vertical integration emerged when organizations at one level in the tourism distribution channel merged with members from other levels. Merger between tour operators and

internet i.e. Egypt Air. Call centers are nowadays part of the standard reservation processes for all larger businesses in travel and tourism (Middleton, 2001). Fifteen companies offered free tickets to their clients as a special promotion . Incentives to travel agencies (overrides) were used by twelve airline companies and eight companies upgraded the special fares to their frequent travelers . Family members discounts were almost preferred and provided by the Arab airlines

Tourist Suppliers

The table below showed that airline companies had certain integration and agreements with different kinds of tourist suppliers such as hotels, tourist villages, airlines and travel agencies.

Table (7) Airlines Agreements with different Suppliers*

Tourist Suppliers	No. of Respondents
Hotels	14
Tourist Villages	-
Airlines	16
Travel Agencies	8
Others	4

* Possibility of more than one choice

Data tabulated in the above table clarified that most airlines (16 companies) had agreements with other airline companies. Some of these agreements took the form of global alliances like " Sky Team" that grouped nine airlines (Aero Mexico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Airlines, KLM (Royal Dutch Airlines), Korean Air and Northwest Airlines.

These sort of alliances were held to provide and offer more destinations, more frequent flights and connections and many other benefits.

It is clearly known that due to the severe competition spreading worldwide, airlines formed alliances with their competitors instead of taking equity shares in smaller airlines.

Table (4) Consumer Satisfaction Evaluation Methods

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	14	78
No	4	22
Total	18	100

Table (4) pinpointed that the majority of the airline companies 78% had evaluation forms for assessing the services offered to their clients which were analyzed by special trained employees at the head offices

Special Promotion Incentives to Travelers

Nowadays most clients search for promotion incentives, this approach is highly accepted by both client and airline in order to achieve very high customer satisfaction and profitability from the airline point of view.

The different incentives offered to clients are clearly shown in the following table

Table (5) Incentives Offered *

Attribute	No. of Respondents
Fares discounts	15
Extra baggage allowance	4
Free Tickets	15
Free nights	3
Incentives to Travel Agencies (overrides)	12
Passenger facilities	16
Upgrading special fares	8
Mileage bonus	17
Family members discounts	3

* Possibility of more than one choice

Figure clarified in table (5) depicted that the majority of airlines (17 companies) offered mileage bonus and 16 companies provided passenger facilities such as in-flight services, special assistance at airports, transit facilities and call centers. Modern call centers worked on shift systems, and they were fully computerized and linked with customer data base and the

from 1% to 5% of the revenue for their marketing efforts. It is clearly known that marketing budget had to be increased should the airlines wanted to enhance their image. This could only be achieved when airlines complement their marketing strategies with structural changes. These always require important investment to enhance image and allow airlines to adopt their marketing strategy (Vellas, 1999)

Marketing Research Concerning Client's Profile

Airline companies preferred conducting different marketing research concerning their clients' profile

Table (3) Marketing Research Conducted

Attribute	No. of Respondents	%
Yes	16	89
No	2	11
Total	18	100

Figures in table (3) clarified that most airlines (89%) conducted marketing research programmes concerning their client's profiles. This coincided with the modern trend that concentrated on consumer as the core of any marketing efforts (market driven). The minority (11%) had not any marketing research programme. All companies that had a marketing research programme depended on their marketing research departments at the head offices to carry out and conduct these researches.

Methods of Evaluating Consumer Satisfaction

As consumer satisfaction was the ultimate target for all airline companies, they relied on assessing this level of satisfaction through different methods among which direct questionnaires and evaluation forms were distributed on the consumers to discover their level of satisfaction to be considered when designing the next communication

many forms such as catalogs, T.V. shopping, Internet and direct mail

Nowadays, the Internet is considered as a modern distribution channel utilized to reach directly the end-user rather than going through intermediaries

Regarding the other marketing tools 11 companies utilized special magazines and 10 airline companies launched their campaigns in newspapers. Only 7 companies advertised in T.V. and Radio. Mailing list were chosen by only six companies in spite of the fact that acquiring a new customer can cost five times more than retaining an existing one (costly approach). Seven companies had utilized other tools in their marketing campaigns as sign boards, reception, seminars and workshops and others depended on personal contacts with travel agents

Percentage of the Airlines' Marketing Budgets to the Total Revenue

Airlines' budgets were generally based on estimates of sales revenue and cash flow for the coming year, the budgets introduced also a measure of control over cash flow expenditures during the year (Holloway, 2004)

The percentage of the marketing budgets of Airlines to their total revenue is clearly shown in the following table

Table (2) Percentage of the Marketing Budget

Attribute	No. of Respondents	%
No Budget	1	6
1% less than 5%	6	33
5% less than 10%	11	61
10% less than 20%	-	-
Over 20%	-	-
Total	18	100

Data illustrated in table (2) clarified that 6% of the airlines did not allocate any budget for marketing (Sudan Airways) while the majority of the airlines (11 airlines) had their marketing budget ranging from 5% to 10% of their total revenue. A percentage of 33% of the population allocated only

Results and Discussion**Name of Airline Companies**

The questionnaire was distributed in Egypt on 18 airline companies :

Egypt Air	Royal Jordanian
Tunis Air	Saudi Arabian Airlines
Sudan Airways	MEA
Royal Air Maroc	Air India
Gulf Air	British Airways
Emirates Airlines	Air France
Kuwait Airways	Olympic Airways
KLM	Czech Airline
Hungarian Airlines (MALEV)	SAS

Tools Utilized by Airlines in their Marketing Campaigns

All airline companies utilized different tools in their marketing campaigns to increase their market share by directing their marketing message that meet consumer's needs and preferences.

These tools utilized are clearly illustrated in the following table

Table (1) Marketing Tools*

Attribute	No. of Respondents
Newspapers	10
Special Magazines	11
T.V and Radio	7
Mailing Lists	6
Web sites through the Internet	17
Others	7

* Possibility of more than one choice

Data tabulated showed that all the population utilized their web sites in attracting their prospected consumers except Sudan Airways which had not yet launched any marketing campaign through the Web. This coincided with the new trend of addressing customers directly. This could achieved through

promotions that meet directly their needs(Advertising Federation of Australia, 2004)

In order to implement a successful strategic marketing based on gaining or constructing consumer loyalty, airlines should consider four important factors: (Haggag, 2000)

1. Ideal exploitation of marketing surveys and researches to reach potential target markets
2. Following various methods and means to increase the market share over competitors
3. Exerting efforts to create and preserve loyal consumers
4. Integration and cooperation with other tourism sectors like means of accommodation, travel agencies, tour operators and other tourism attractions

The research aims at diagnosing and evaluating the strategies and policies adopted by airline companies . Moreover, it aims at pinpointing the points of strength and weaknesses in the current marketing efforts followed by airlines

The research also aims at recommending ideal marketing strategy for airlines companies

Research Methodology

A questionnaire is designed and distributed to 25 airline companies. Only 18 questionnaires have been completed. It is composed of questions revolving around the tools utilized by airlines in their marketing campaigns, marketing budgets, marketing research concerning client's profile and methods of evaluating consumer satisfaction. Moreover, questions revolve around the efforts exerted by airline companies in order to gain consumer loyalty and the consumer's evaluation towards the quality of services offered and the ways followed by airline companies in analyzing and monitoring these surveys.

It is worth to note that consumers link satisfaction with quality. They perceive high quality services as an important predictor of their satisfaction. This coincides with several studies that support the chain which relate quality to satisfaction and then to purchase intention.

Thus, quality has direct influence on not only satisfaction but also profitability because it reduces the operating costs and failure. In addition, quality is considered an important factor in purchase reputation, better marketing channel member receptivity, better awareness and lower costs of attracting new consumers. According to Graham (2001), quality management is considered an overall process that involved everybody from top management down to junior staff. Thus, airlines begin applying total quality management and continuous incentives to their clients.

Consequently, due to high quality services offered, airline companies construct consumer's loyalty. Customer's loyalty reflects his tendency to prefer one business or product than an other to satisfy a specific need or want. Customers are described in the field of tangible products as "brand loyal" because they choose a certain brand and prefer it over another.

Loyalty is demonstrated by the action of the customer which has become the ultimate target of the marketing approaches adopted by companies. Consumer loyalty can be measured through a customer lifecycle metric known as "Recency" where consumer purchasing frequencies has been performed.

Customer lifecycle is his activities and reactions towards the airlines whether purchasing or site visiting. Thus, airlines have to track the customer lifecycles to be able to predict them and thus could target their marketing efforts at the most critical points in the customer lifecycle (Novo, 2004)

These efforts aim at retaining the existing consumers as acquiring a new consumer costs airline companies five times more than retaining the existing one (costly approach)

On the other hand , to reacquire lost customers (relationship repair strategy) companies should offer timely

Consumer's Loyalty: A Powerful Impetus to Airlines' Success

Ghada Aly Hammoud

Assistant Professor

Mona Farouk Haggag

Assistant Professor

Faculty of Tourism and Hotel Management

Helwan University

(بعض النقاط)

Introduction

Nowadays, travel and tourism are recognized as the world's fastest and largest industry. This global industry depends on adopting scientific marketing and promotional strategies focused on studying the suitable consumer target market. This approach is considered extremely important due to the severe competition faced by airlines and other means of transportation. In fact competition is prevailing among airline companies themselves to increase their market share. In order to face and confront these obstacles and threats, airlines sign marketing and code-sharing pacts to gain entry into previously restricted markets. Consequently number of airline alliances emerge globally producing a world-wide web of cooperative agreements within the network of the existing bilateral agreements between governments (Waters, 1998)

Strategic alliances are an aspect of globalization common in airline industry. The cooperative agreements between actual and potential competitors where these competitors share common skills and corporate cultures (Hill et al, 1995)

Generally, the overall objective of most airline companies is to maximize their profits through increasing their consumers' satisfaction. This coincides with the marketing approach that focuses on the consumer satisfaction as the core of all marketing efforts.

Consumer satisfaction can be defined as "A judgment of a pleasurable level of competition-related fulfillment including levels of fulfillment or over fulfillment" (Zinkhan, 2002)

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشى بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين رمزي كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

- تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
- نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية.
- تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية.

اختصاص الاتحاد

- (١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دورياً بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري.
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.
- (٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواوي - القاهرة - الدور الثالث

تليفون: ٢٩٢٢٠٥١ - ٢٩٢٢١٠٠

ص. ب. : ١١٥١١٨